

# 从 1 到 N：天才创造世界

## 致未来领导者

水木然 叶 闻 著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

## 内 容 简 介

今天，聚焦全人类目光的硅谷科技天才们，他们不仅在改变着世界，更是在创造新世界；他们不仅从0到1，更是从1到N，到无穷；他们精通科学技术，深谙社会人性，具备商人禀赋，他们集成科学、哲学、艺术、人文、心理学、脑科学等学科的智慧，超越人类想象的极限，看起来几乎无所不能……

本书以科技、互联网为时代背景，结合体育、管理两大学科，以及硅谷天才们个性鲜明的动人故事，解读了天才的形成过程。以硅谷天才们在领导力、亲和力、行动力、情境力、创造力、设计力等方面的种种经历，还原一个个神话，使他们栩栩如生地呈现在读者面前，旨在激发我们的内在潜能，并引导我们前行。

本书以全新的方式，让你由内而外提升个人魅力，轻松拥有领导力。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

## 图书在版编目（CIP）数据

从1到N：天才创造世界：致未来领导者 / 水木然，叶闻著. —北京：电子工业出版社，2017.5

ISBN 978-7-121-31481-0

I. ①从… II. ①水… ②叶… III. ①领导学—通俗读物 IV. ①C933-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第088796号

策划编辑：李 洁

责任编辑：李 洁

印 刷：

装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱

邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：16.25 字数：312千字

版 次：2017年5月第1版

印 次：2017年5月第1次印刷

定 价：58.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：lijie@phei.com.cn。

## 前言

Preface

人民创造世界，天才引领世界。

天才的视线就是世界的轨迹。

天才在哪里？

3000多年前，奥林匹克的运动天才们不断地追求“更快、更高、更强”，身体力行地挑战人类的开拓极限。人们兴奋、尖叫，原来神一般的天才就在他们身边，不仅仅是国王、皇帝和英雄。

如果世界黑暗，天才就会以完全独立的姿态站在不同的角度，思考存在与虚无，反省自己，观察他人、世界、宇宙。他们是实干家、挑战者、改革派，永远渴望新世界的冒险。14世纪的文艺复兴运动，让人类从以神为中心转向以人为中心，释放出人类前所未有的创造力，随之而来爆发了科学运动。

文明演进的主导者在改变。从15世纪大航海时代开始，欧洲的权力群体拿出重金，依靠航海家、物理学家等具备科学知识的人绘制世界地图，探索未知世界。轮船冲破了地理空间对人类的限制，每一次远行都成为人类创造力的深化、

升级。随后，蒸汽机隆隆作响，宣告第一次工业革命到来，更有力地打开了人类的自我限制。

欧洲人不断向海洋进发，向世界各地进发。其中，有一波英国清教徒，承继文艺复兴的人文主义和科学精神，决意在美洲这块新的陆地定居，开启全新、自主的生活。然而，奇迹与灾难总是不约而同地交合、相会，第一、二次世界大战相继爆发。战争摧毁了文明，也重塑了文明。大战让世界各地的天才科学家奔向美国，美国获得了历史性的发展机遇，担负起创造新世界的使命。

自此，人类更快、更集中地踏上创造力的旅程。神创造一切？不，是人创造一切！电灯的发明，打破了时间对人类的限制。而19世纪的第二次工业革命把人类带入了真正的新世界，人类的创造力在加速。21世纪的信息革命，同时打破了时间与空间的限制。华尔街聚集全球的金融财富，而硅谷则聚集全球的科技天才，资本、技术成了现代文明的两大竞技场。

当资本与科技天才充分结合，工业时代迅速推动科学上升为科技，随之而来的是信息时代、网络时代、智能时代，天才们不断爆发出巨大的创造力，赋予科技以美学的色彩融合感、音乐的节奏流畅感、运动的超极限感。乔布斯的印度朝圣之旅正式开启了科技与人文融通的新境界，基督教、佛教两大文明交汇、合流，伊甸园的苹果在恒河边上孕育出了全新的传奇。

乔布斯等硅谷天才们拥有卓越的“领导力”和创造力，集科学、哲学、艺术、运动学、心理学等多学科的人类智慧，引领世界前行，不断地给世界带来惊喜。在古代，奥林匹克以运动天才持续创造前所未有的记录吸引人们的目光；今天，硅谷以科技天才聚焦全人类的目光。他们不仅改变着世界，他们更在创造新

世界。他们不仅是从0到1，更是从1到N、到无穷，他们精通科学技术，也深谙社会人性，具备商人的禀赋，也不乏艺术家的才华，他们创造出财富帝国。

2015年全球前100名亿万富翁，合计净资产22777亿美元，约合15万亿人民币；2015年中国前100名亿万富翁，合计净资产4205亿美元，合近3万亿元人民币；而2015年中国的国民生产总值更是达68万多亿元人民币。

以此推算，全球前100名亿万富翁财富占中国总GDP的23%；而中国前100名亿万富翁，占人口数的亿万分之一，却占中国GDP产值的近4%。截至2016年1月，扎克伯克个人净资产500亿美元，盖茨个人净资产792亿美元，而上海2015年GDP为24965亿元人民币，仅仅相当于大约7.5个扎克伯克、4.6个盖茨。

地球上，大部分人都生活在科技天才企业家的产品、服务中，也不不知不觉推动了他们财富帝国的建立；大部分人的节奏在加速，财富却在减少。2010—2015年，全球最富有的62位富豪的净资产增加5000多亿美元，而全球最贫穷的36亿人的净资产缩水1万亿美元。2010年，大约388个全球最富有的人的财富相当于全球最穷人口财富的一半；2014年这一数字降到80个，2015年降到62个。《悉尼先驱晨报》甚至预测，到2022年，可能1个最富的人就能抵上世界上半的穷人。

在天才魔幻般创造世界的过程中，少有人关注高科技竞技本身的魔法。不管是头脑上的，还是身体上的，硅谷的神力流淌着科学探索的冒险、求知、无畏，也流淌着奥林匹克运动的自由、激情、极限。科技天才们将自身的生命能量之流重新释放到世界的身体当中，创造万事万物新的连接，甚至新的万事万物。

然而，天才是什么呢？

天才，就是清晰而深刻地觉知自己的优势，认清自己世界的中心，就像获得某种神力，跨越学科，跨越时空，几乎无所不能。天才，创造互联网世界、智能手机、智能机器人，乃至移民外星球的火箭……

科技天才们并非单枪匹马的“上帝”，他们往往是发现天才的天才，具有体育教练的亲合力、行动力，也兼具未来学家的情景力，具有神一般的创造力，也兼具艺术家的设计力，融合诸多元素的特质，让所有想法变成现实，让不可能变成可能。

在创造力面前，没有困难，只有挑战；越是不可能的局限，越意味着丰富的可能性。如果说造人的是上帝，把人变成人才的就一定是天才。人一旦触到、唤醒自己的创造力，就会做到自己都不敢相信的事情，而一旦创造力在群体中爆发，又将会怎样？谷歌未来学家雷·库兹韦尔曾预言，人类2029年开始实现永生。在并不遥远的将来，这会是一幅何等魔幻宏大的世界图景？

如果说“公开、公平、公正”的奥林匹克精神永远是人类文明的火炬，是教练员一生的不懈追求，那么，创造一个公开、公平、公正的竞技环境，让平凡的人成就非凡，将是未来领导者的终极目标。

## 致谢

Acknowledgement

本书在写作过程中得到了财经界、企业界资深前辈以及身边同事、好友的大力支持和指导，并提出了很多卓越成效的建议。在此特别感谢秦朔先生、一览英才网创始人张海东先生、乌镇总设计师陈向宏、外滩商学院创始人叶阿次、肖石和米提醒发起人jimmy、无尚功夫馆创始人释行宝、倪叔的暗思考时间，感谢电子工业出版社策划编辑李洁老师的真诚激励和信任，感谢你们直言不讳的反馈使得该作品能更加完善地呈现给读者。

感谢众多实干的企业家、科学家和思想家在人类文明进步中涌现的思想和智慧，它们也是我创作此书的内在动力。我清楚地知道，这些优秀的人才之所以全身心地投入创新、创造和创业中，正是因为他们也更渴望看到更多优秀的人才投入到解决人类生活和人类社会的具体问题中来，而不仅仅是作为写作者、谈论者和旁观者。

本书所参考与借鉴的内容大部分已经在书后的参考文献中列出，但难免有所遗漏，这里对所有文献的相关作者表示衷心的感谢。

最后感谢所有惠顾此书的读者，期待这本书带给你们新的思考角度，发挥你们的优势，做自己喜欢的事，成为自己喜欢的人。

作 者



# 目录

Contents

## 第 1 章 智能时代来临

Chapter 1

科学技术在聚集、在爆发 / 001

01 工业时代：领导是命令与控制——管理阶层 / 003

02 信息时代：领导是引领与指挥——技术黑客 / 008

03 网络时代：领导是号召与协作——个体崛起 / 016

04 智能时代：领导是预见与激发——天才部落 / 023

05 谷歌重新定义的是领导力 / 036

## 第 2 章 领导力大趋势

Chapter 2

成为一流的教练 / 045

01 从命令管控向引领支持 / 047

02 韦尔奇在20世纪曾认为：“一流的CEO首先是一流的教练” / 055

03 伟大的篮球教练约翰·伍登认为：“至关重要是天分” / 072

04 神奇教练添·高威发现专注的奥秘 / 078

05 谷歌CEO施密特认为：“人人都需要一个教练” / 086

06 整个硅谷向坎贝尔致敬——成就他人 / 093

## 第 3 章 优势定位

Chapter 3

职业升级和转型 / 099

01 领导力第一课：认知自我的优势与劣势 / 101

02 优势塑造的基石——强烈的自尊心 / 105

03 优势突出者有什么样的表现 / 108

04	领导者的使命——发挥他人优势	/	111
05	世界级企业领导者教练	/	115

**第 4 章 | 亲和力**

Chapter 4

	信任“人人都能够做到伟大”	/	125
01	站在乔布斯背后的坎贝尔	/	127
02	信任——改变一切的力量	/	131
03	让每个人真诚面对、坦诚交流	/	135
04	优势领导力教练——创造成果导向的信任关系	/	141

**第 5 章 | 行动力**

Chapter 5

	聚焦优势领域	/	147
01	优势就是即刻行动的渴望	/	149
02	企业竞技场犹如打比赛	/	152
03	充满艺术家的激情	/	157
04	计划的本质是坚持“以终为始”	/	162
05	激发他人的自信和独立思考	/	168

**第 6 章 | 情境力**

Chapter 6

	让优势连接未来	/	173
01	技术——人类的第二语言	/	175
02	伟大的思想不是想到而是看到	/	181
03	人性大师：人生、人情、人气的三部曲	/	186
04	让每个人都去做伟大的事情	/	192

**第 7 章 | 创造力**

Chapter 7

	激发优势潜能的发挥	/	197
01	假如没有失败，你会做什么	/	199
02	创意——生命的极致体验	/	203

- 03 创造力与自由——酒吧里的智囊大聚会 / 208
- 04 创造奇迹之前，拥抱你的对手 / 213
- 05 让每个人发挥极致优势 / 216

## 第 8 章 | 设计力

Chapter 8

- 构建优势实现的环境 / 223
- 01 视觉思维——未来已来的预言、预见与预演 / 225
- 02 空间思维——万物互联的网络 / 227
- 03 设计美学——触动人心的力量 / 231
- 04 设计约束——边界之内的归属感 / 235
- 05 在合作中抵达自我实现的巅峰 / 238

参考文献 / 247



## 第 1 章

*Chapter 1*

# 智能时代来临

科学技术在聚集、在爆发

科技是推动这个世界前进的最根本动力。科技不息，变革不止。

管理是人类有史以来最大的主题之一，在科技的推动下，完成一次次涅槃。

每一个时代变革，必然会发生组织变革，而每一次组织变革，一定会发生管理变革。

科学成就了技术的进步、繁荣，人类社会伴随着技术的发展不断演进，竞争的速度越来越像打比赛，需要发挥优势、适应变化、不断创新和系统调整，而影响他人和团队的领导者，将是下一个大变革时代的灵魂。

## 01 Section

### 工业时代：领导是命令与控制——管理阶层

如果领导不意味着某种形式的强迫、控制、保护或剥削，那么，领导意味着什么呢？我认为，领导意味着使被领导者得到自由。老师能给予学生最好的服务就是提高其获得自由的能力——自由活动、思想的范围和控制的力量。

——福列特

1769年詹姆斯·瓦特改良蒸汽机，让生产效率大大提高，大量的人涌入工厂工作，于是开始出现专门的管理者监督工人，企业组织目标主要是提高效率，标志着西方进入工业化，人类进入脑力劳动与体力劳动的分工，管理者只是命令工人去执行任务，并且有管理学家出现研究这种分工的合理性与科学性，这是工业1.0的蒸汽机时代领导者的管理模式。

100年后的19世纪70年代至20世纪初，以电力的广泛应用和内燃机的发明为主要标志的第二次工业革命，使人类社会由蒸汽时代进入工业2.0的“电气时代”。生产力发展又有一次重大飞跃，今天所使用的电灯、电话都是在这次变革中被发明出来的。

电气时代的机械化发展迅猛，技术开始取代简单的体力劳动，推进了企业组织规模效应，管理的复杂度提高，管理学开始形成独立的体系。

#### 1. 泰勒的科学管理——效率第一

1911年，管理学家泰勒提出科学管理原理，有趣的是他不仅是获得过40多项专利的发明家，还是个运动健将，尽管不具备突出的运动天赋，但他在任何活动中都投入了坚定的决心和创造力。1881年，他赢得了美国网球冠军赛的双打冠军，此外，

他还是个不错的高尔夫运动员。效率对于他来说永远是第一位的，而且他把这个核心贯彻到了管理实践中，并被称为科学管理之父。泰勒是个关注实践的问题解决者，他用科学的方法提升效率，虽然留下的著作不多，但现在管理中的各种表格、数字都留下了他当年的烙印。

技术驱动管理，管理驱动技术，它们相互驱动的结果，开创了现代企业型社会。泰勒本身就是个典范，他发明技术也优化管理，基本上就是技术与管理完美的合体，加上他对运动方面的体悟，颇有现代风范，他的门徒亨利·甘特说：“泰勒并不像某些想代表他的人那样喜欢高压生活，但他的确认为紧张的生活才是有价值的。这样的生活不仅可以有更多的金钱补偿，而且可以为人们增加效用和快乐。”

传统工业时代，管理阶层的出现，对企业组织化、规模化发展起到了巨大的作用，人类的分工与协作进入专业管理阶段，有专人协调理顺错综复杂的人际关系，也有专人负责做任务型工作。负责任务型工作的人就是工人，这些工人在管理者命令执行模式中被物化、被当成机器人。

的确，在大工业时代，人们的行为被整齐划一，人性被压抑。一切以机械化的生产效率为主导。从逻辑上，科学管理是非常强有力和无可辩驳的。事实上，科学管理在当时引起了巨大的抵触与反抗，人们已经意识到自己被当做机器人的命运是残酷的，抵制科学管理的运动时有发生。电影大师卓别林导演的《摩登时代》生动刻画了工厂制度下，管理阶层对人的疯狂控制，导致人类行为的失态和错乱。

## 2. 梅奥实验——人性需求

管理学家泰勒、斯隆及企业家福特，在管理理论和实践中基本没有考虑人性的地位，人不过是企业的生产原料，人像生产设备一样是可以购买得到的。泰勒的科学管理，福特的大规模生产，斯隆的将一切组织起来，在提升效率的同时，企业管理中新的问题不断发生，企业一旦引入大规模生产和科学管理技术后，劳动者的士气将会有所降低。管理学家这时开始思考如何关心人，最初并不是因为出于人道的考虑，而是希望实现生产力的最大化。

艾尔顿·梅奥是个例外，他研究组织中的人性，人们在实际工作中关心什么？



什么因素能激励人们进行工作，影响人们精神和生产力的因素是什么？在其1933年的著作《工业文明中的人类问题》中写道：“有生命的系统最好被看作是一系列的取得均衡的变量，某一个变量的改变都会引起整个组织的改变。”

梅奥提醒管理阶级要公正、体面地对待人，而管理者往往把对组织、生产、效率的关注超过对人的关注。梅奥认为工人的行为受“感情逻辑”支配，而管理者的行为受“成本和效率逻辑”支配。这种简单的二分法，是把人按照类别而不是平等对待的思想，管理者也就没有在乎管理中的人性艺术。

实际上，管理问题的根本并不是感性与理性的对立，而是每个人都是感性与理性的混合体。管理者的过度强势，会表现出冷酷无情的一面，工人会从理性和感性上抵触管理者，从而增加对立冲突。梅奥认识到这一点，从科学上开始推进了人文管理。

于是，管理开始走向艺术化，世界也变得生动起来。

### 3. 福列特——人文精神

在一个男性控制工商业界的时代，管理学家玛丽·帕克·福列特是个自由开明的人文主义者。尽管她在管理学界是被忽视的，但是历史无法掩盖她思想的光芒，她在20世纪的第一个10年里就开始讨论关于团队合作和责任（现在这个问题作为“授权”的问题被重新提出来）的问题。

福列特的思想中很简单但却很核心的一条是：人是任何商业活动的核心。或者说，人是任何活动的核心。正如她所说：“我认为，我们不应对我们所遇到的每个问题都进行分类。我不认为我们有什么心理的、伦理的和经济上的问题。我们面临的是人类自身的问题，有着和你一样的，在心理、伦理和经济等各个方面有问题的人的问题。”

福列特指出，冲突是生命中的必然现象，“我认为，我们应当让冲突为我们所用。”福列特提出处理冲突有三种方式：压制、妥协和整合，而整合是处理冲突的唯一积极的方式。

这种方法可以通过先“暴露”出真正的冲突所在，继而把“双方的需求分解后组合成有机的整体。”福列特写道：“当我们的思想不能挣脱‘非此即彼’的桎梏，我们将鼠目寸光、左右碰壁、成功渺茫。千万不要让非此即彼埋没了我们。这个世界上可能还存在很多比‘此’、‘彼’两种选择更好的方法。”

在大规模生产的机械力量处于巅峰状态时，福列特呼吁要让人承担更大的责任。“现在我们所有的需要都可以通过外部代理人、政府或机构组织来实现。健康协会为我们提供健康，娱乐组织教会我们如何娱乐，城市艺术团使我们的环境更加优美，慈善机构会给我们穷困救济……我总是被人照顾，没有人鼓励我应当去做些什么。这样，我们就被剥夺了我最珍贵的事业——我的责任，只有积极参与才能使我与社会的目标一致。”

没有责任，就没有参与。这是福列特的劝诫之言，可是很少有人听从她的教诲，虽然她的观点比梅奥和霍桑试验研究的观点朝前了一大步。

福列特就领导这个问题提出的建议也有着非常现代的色彩：“最成功的领导者能预见而不是实现未来前景。”福列特认为领导者的任务就是协调、勾画组织的目标和预见先机——“我们期望领导者能开拓新道路和新机会。”福列特建议，领导者不应见木不见林、为一叶所障目，应当能把团队的经验组织起来，描绘出未来的蓝图，并将继承者培养成领导者。领导者还应是通往更多知识的通道：“如果领导不意味着某种形式的强迫、控制、保护或剥削，那么，领导意味着什么呢？”

领导意味着使被领导者得到自由。老师能给予学生最好的服务就是提高其获得自由的能力——自由活动、思想的范围和控制的力量。

对福列特而言现实中的术语“leadership”没有什么帮助意义，这个词带有支配、告诉如何去做的意味。领导应当是一种互惠的领导关系，一种追随的合作关系，追随看不见的领导人——共同目标的关系。福列特虽然没有提到教练一词，但是她是最早传授领导概念的人，而且她所认为的领导者应该具备强烈的教练色彩，即领导者预见未来，构建共同目标，通过每个人的自由发挥实现目标。

“尽管管理理论研究的是有关个人支配能力的，但它还研究那些政治领袖和党派

领导人，并关注他们通过以下能力得到其政治地位——把和谐关系带到敌对势力中去的能力、调解冲突各方利益的能力、使运作单位回避各种不利因素的能力。”传统领导能力是基于政治人物的，现代企业的领导能力又是怎样的？这是工业时代留下来的最有价值的思考。

#### 4. 工业时代的印记——执行力

然而，那个高速发展的时代抛弃了福列特，准时踏上高速运行的理性列车，追求执行高品质的效率，管理阶层逐渐形成。

管理顾问，印度裔哈佛教授拉姆·查兰担任过包括杰克·韦尔奇在内的无数位财富百强公司CEO顾问。在任期间他始终保持中立客观，不在幕后插手公司内务。查兰顾问服务的有效性，口口相传，影响深远，有人评价说，把查兰想象成一个拳击教练，他在中场休息时为处于劣势的拳击手鼓劲：“躲在角落里永远也赢不了，冲上去打吧！”他一边给CEO提供自己的建议，一边仔细观察管理过程中出现的问题。他的结论是：“作为领导人，远见和抱负需要得力的执行，而执行有赖于合适的人选从事合适的工作，这些人得知道对自己的期望是什么，同时高层领导者，必须要有商业敏感度。”

他与拉里·博斯蒂合著的《执行》一书，提出领导者参与企业运营的重要性，领导者的真正任务应该是领导人员、战略、运营这三大流程，而非仅仅制定所谓的“远景目标”，然后把实现目标的任务放手交给他人。该书被翻译成12种文字，成为管理者必读书籍。

从命令到执行，也是从“要过程”到“要结果”的转变。

执行超越工业时代初期的“命令控制模式”，更需要强劲的领导力，强调公司上下齐心协力，而且要建立良好的沟通平台。出色而高效的董事会是CEO的坚强后盾，每一位员工都不可或缺，他们既要体现自己的价值又不能疏忽与他人的合作，既要明确公司的整体计划又要找到自己的个人定位。执行是领导者与被领导者意愿达成一致的过程，绝非简单地执行上级命令。

流水线上的人与机器，旁边站着负责监督的管理者，是典型的工业时代场景。管理机器是命令与控制，管理人同样如此，理性主义的管理者甚至不加区分对待，这必然会带来违背人性的后果——工人的消极抵触。领导概念的出现，让管理者开始把工厂当做社会来看待，学习政治家的方式，通过沟通、合作激励工人愿意执行任务。同时管理者持续优化管理流程，提供更为人性化的工作环境，保证工人生活质量的改善。

经历过20世纪30年代的大危机，工业社会呈现出企业主、管理者和工人共同发展的趋势，管理者与被管理者的对立缓和下来，技术进入迅猛发展的新阶段。

## 02 Section

### 信息时代：领导是引领与指挥——技术黑客

“大部分美国人不知道他们的优势何在。如果你问他们，他们就会呆呆地看着你，或文不对题地大谈自己的具体知识。”

——彼德·德鲁克

在大工业时代，很多管理者阶层的优势地位主要是依靠信息不对称，但是他们的地位已经仅次于企业主。

从20世纪50年代中期开始，信息的出现加速了知识的传播、共享、创造与开发形成了新的群体，美国著名的管理学家彼得·德鲁克称之为知识工作者，即能充分利用现代科学技术提高工作效率的人。

知识型员工的特点就是有较强的学习知识和创新知识的能力，善于捕捉信息，适应环境变化，越来越追求自主。他们创造信息共享，传统的邮件、文件、会议等

传递信息的方式被彻底重塑，管理者的信息权威被逐渐化解，因此管理比自己懂得更多的知识工作者成为了新的挑战。

## 1. 大师德鲁克——知识工作者

二战结束以来，整个人类都需要一种人文关怀，这是一个召唤大师时代也将会诞生大师的时代。

出生于富裕的家庭，经历过二战的残酷，并目睹了美国在两次世界大战中的作用，美国管理大师彼得·德鲁克感到那些优秀的领导者才是那个世纪的英雄。他在自传《旁观者的冒险》中写道：“我和其他维也纳的孩童一样，都是胡佛总统救活的。他推动成立的救济组织，提供学校每天一顿午餐。这顿午餐的菜式，清一色是麦片粥与可可粉冲泡的饮料，直到今天我仍然对这两样东西倒胃口。不过整个欧洲大陆，当然也包括我在内的数百万饥饿孩童的性命，都是这个组织救活的。”

富有与贫穷、战争与和平、英雄与孩童，这三个主题是每一部大片的必备元素，德鲁克亲历其中深刻领悟了拯救世界的一门崭新学科——管理学，但又不仅限于此，其研究领域涵盖经济学、政治学、社会学等诸多领域，因此他分析管理中的问题必然视野宽广、颇为独到而且常常是高瞻远瞩。

### 组织、目标与经理人

1946年，德鲁克的第一本书《公司概念》提出了“组织”的概念。他主张“透过组织这种工具，尽量发挥人类创造力”。可以说，对组织方方面面的研究、咨询和写作开启了德鲁克一生的事业追求。

1954年，德鲁克在他的著作《管理实践》中最先提出了“目标管理”的概念，奠定了他管理大师的地位。自我控制意味着更强的自我激励：一种要做得最好而不是敷衍了事的愿望。

德鲁克能从过去的轨迹洞察到未来的趋势，告诉人们现在怎么做，未来怎么做。这是他独到所在绝非仅仅是事后诸葛亮的学者，目标管理就像管理学中的水、空气与土地，已经成为现在乃至未来每个管理者不可或缺的能力，他是时代身体力

行的引领者。

“组织”与“目标”主要是关于如何做事的概念及思路，接下来，德鲁克研究人的问题，他认为，企业经营主要取决于经理人的管理和如何管理经理人；而组织的目的使平凡的人做出不平凡的事。如何做出不平凡的事，他对此的回答是：有效的管理者应注重用人之长处，而不介意其缺点；对人从来不问“他能跟我合得来吗？”而是“他能做些什么？”有效的管理者择人任事和升迁，都以一个人能做什么为基础。

如何让平凡的人做出不平凡的事，这永远都是一名管理者的核心思想。

### 领导力教练的萌芽

福列特从领导力理论上初步探讨了教练角色的重要性，德鲁克则从实践上跨出了一大步。领导者的两大核心任务：一是通过目标管理，让每个人进行自我管理以实现；二是发挥每个人的所长，包容其缺点，消除个人偏好，聚焦在每个人能够做出的价值贡献的焦点上。

本质上领导者要实现组织的目的，就要像体育教练一样，帮助他人找到各自的专长，支持他人的自我提升、自我超越与自我实现。德鲁克言简意赅地总结出组织发展的核心、轨迹和趋势，直接点明领导者应该恪守的原则，他本人都没有意识到自己所总结的正是体育教练的理念，而这也正是未来领导者应该具备的教练式方法。

正确的理论并不代表能够正确地做事，了解自己的擅长并不容易，更不用说发现别人的擅长。德鲁克说：“大部分美国人不知道他们的优势何在。如果你问他们，他们就会呆呆地看着你，或文不对题地大谈自己的具体知识。”

### 创新、洞察与趋势

德鲁克颇具未来学家的预见力，而影响他这一天赋优势的人是约瑟夫·熊彼特，也是他父亲的学生。德鲁克的父亲曾去探望熊彼特，熊彼特对德鲁克父子说：“我现在已经到了这样的年龄，知道仅仅凭借自己的书和理论而流芳百世是不够的。除非能改变人们的生活，否则就没有任何重大的意义。”这句话成了德鲁克后来衡量自己一生成败的基本标准，也是他一生从事学术研究的重要法则。

熊彼特是与经济学家凯恩斯是同等量级的政治经济学家，被誉为“创新理论”的鼻祖。他认为，创新应当是企业家的主要特征，企业家不是投机商，也不是只知道赚钱、存钱的守财奴，而应该是一个大胆创新、敢于冒险、善于开拓的创造型人才。德鲁克深受其影响，持续创新一直是他研究、写作的风格。他不仅与时俱进地定义管理者，构建系统化管理，而且会站在管理者角度上审视他们面对的变化、趋势和挑战。1985年，在《创新与企业家精神》一书中，他强调当前的经济已由“管理的经济”转变为“创新的经济”。1999年出版的《21世纪的管理挑战》一书中，德鲁克将“新经济”的挑战清晰地定义为：“提高知识工作的生产力。”

德鲁克在1950年年初就预见计算机终将彻底改变商业，这是他1969年提出的知识工作者概念的基础，知识员工的职业将由自己所学的知识来决定，不再依靠出卖体力来养家糊口。20世纪90年代，他又率先对“知识经济”进行了阐释。这些都与德鲁克伟大的洞察力内在相关。

同时，他在预测商业和经济的变化趋势方面显示出了惊人的天赋。例如，早在1987年10月，美国股市大崩盘。仅10月19日一天，美国全国损失股票市值5000亿美元。对此，德鲁克说，他对此早有预料，“不是因为经济上的原因，而是基于审美和道德。”他将当时的华尔街股票经纪人称为“完全不具有生产力的一群人，但又能很轻易地大把捞钱。”德鲁克对资本精英的解读在今天看来仍旧是有先见之明的，只是没有人能够拒绝金融游戏的暴利。德鲁克以微知著，预见未来，而且解读得清晰可见。

### 非主流的独立声音

“假如世界上果真有所谓大师中的大师，那个人的名字必定是彼得·德鲁克”。这是著名财经杂志《经济学人》对彼得·德鲁克的评价。德鲁克的管理体系深刻地影响着企业家、管理者、学者，以及各类商业课程。很多人对德鲁克的理念、准则及方法极为推崇，并实践其中，但极少有人能够领悟到他崇高的价值观及富有洞见的智慧。

用生命去感受生命，才能窥见什么样的人具备强大的创新力。他们改变自己、改变世界，他们必定只是少数人，打破大多数人认同的常规，反其道而行之。可以说德鲁克本身是另类、异类，作为商学院老师，却与学术界格格不入，缺乏“管理



模型”和“数据分析”，也很难被其他论文引用。德鲁克是非主流，他清楚地意识到自己就是一个学院派的“边缘人”，他这样解释：“为了控制学界，美国政府只向那些用数学公式写作的研究人员提供研究资金，自己这类深入实践的学者被拒之门外便顺理成章了。”2002年，93岁的德鲁克才获得“总统自由勋章”。

今天的非主流可能就是明天的主流，这是德鲁克创新的秘诀所在，也是这个世界最根本的规则之一。他发现的知识工作者的崛起，像技术黑客一样深刻认知到技术对社会的巨大冲击力，而这正是当今社会的生动写照。

## 2. 卓越技术型领导者——盖茨们的时代

1966年，德鲁克在《卓有成效的管理者》一书中强调，不是只有管理别人的人才称得上是管理者，在当今知识社会中，知识工作者即为管理者，管理者的工作必须卓有成效。如今，我们会称之为技术型管理者。

在信息时代，一个真正的技术型人才不会在传统企业结构内成为经理人，他们开创的是一个时代。例如，1976年，21岁的史蒂夫·乔布斯成立苹果公司，21岁的比尔·盖茨成立微软，1977年，32岁的拉里·埃里森成立甲骨文软件开发研究公司，包括中国的李彦宏、马化腾。

美国征战世界消停下来之后，人们的兴趣从政治、军事转向了自我实现的探索，从哲学到佛教的禅宗，从人文主义到科技精神，新的自由思潮到来。

谁能够掌控自己的生活，谁就掌握了命运的秘密，这是盖茨们从生活中领领悟到的真谛。同时，谁掌握了信息，谁就掌握了权力，技术型领导者的魔力就是掌握信息，他们把重复、烦琐、冗杂的信息处理简化到弹指之间，集成到电脑上，也集成到了少数人手里，最后把世界集成到自己手里。

管理者的最高境界，是帮助这个世界设计新规则。

### 傲慢的天才式领导

德鲁克强调过，用人所长。科技天才们，是要用天才之所长。他们自己都是超级聪明的科技控，压根不能容忍笨蛋，也没有耐心改造笨蛋。乔布斯的“毒舌功



力”绝对不容小觑，但是跟他一起工作的家伙们都承认，乔布斯非常善于激励人，总是让你做到你自己都不相信能够做到的事情。盖茨也是个尖锐、苛刻的技术狂，经常挂在嘴边的话是：“这是我有生以来听说过的最愚蠢的想法。”

所谓天才式领导，首要任务就是寻找天才，寻找足够的聪明人，然后给他们足够的自由和资金，改变自己，改变世界。

当你发现一个人做什么都行的时候，其实他做什么都不行。而当你发现一个人做什么都不行的时候，总有一方面，是任何人都比不上他的地方。

天才式领导者最典型的特征就是洞察、擅长预测发展趋势。同时他们又像运动场上的教练，指挥一群技术运动员打比赛，适当控制节奏，让每一个人都能各尽其才。

他们从来不需要掩饰自己的真实个性，随时随地释放，像极了体育比赛的运动员，只有淋漓尽致地表现自己，才能够获得巨大的成功。乔布斯的世界只有两种人，天才和笨蛋。他是这么区分的，如果哪个人不愿意把产品做到完美，那他就是笨蛋。乔布斯无法容忍那些为了让产品及时面世或为了压缩成本而作出妥协的人，他不会在产品上作出妥协，是个控制欲极强的完美主义者。

盖茨从小就是个“技术狂人”，他可以夜以继日地工作，连续24小时、36小时、48小时，然后倒头便睡上10来个小时恢复体力，加班到晚上10点钟更是家常便饭。微软的员工非常佩服地说，没有谁比盖茨更辛苦。盖茨创建了工程师式的工作模式，疯狂工作完成任务才是正常的。

曾被冠以“学渣”的埃里森酷爱数学，与数学老师比试解数学难题，为解开一道难题可以不吃不喝、彻夜不眠，是个野心勃勃的家伙。他从IBM忽视的内部研究论文中发现了巨大商机，带领他的小伙伴们开发出第一款产品，并用他的方式销售出去，完全不顾及客户的投诉，卖出去、卖出去、卖出去，给后台的工程师提供现金流，就是他的目标。夸大好胜的个性，让埃里森被评价为“性格狡诈”、“谎话连篇”、“咄咄逼人”、“对产品夸大其词”、“将对手赶尽杀绝”……埃里森总是销售不存在的产品、销售达不到鼓吹效果的产品，这也就是“先预言再来研发”。这个套路帮

助甲骨文公司从1985年到1990年保持了每年超过100%的增长速度。

### 3. 信息时代的印记——引领

1965年4月19日,《电子学》杂志(Electronics Magazine)发表了摩尔撰写的文章《让集成电路填满更多的组件》,文中预言半导体芯片(IC)上集成的晶体管和电阻数量将每年增加一倍。这篇文章的内容后来被称之为“摩尔定律”,即指IC上可容纳的晶体管数目约每隔18~24个月便会增加一倍,性能也将提升一倍。此后,科技天才领导,就把这一定律带入了整个时代。

信息时代有两个核心:电脑软件和电脑硬件。盖茨、埃里森负责软件,乔布斯负责硬件而且还拥有一套独立的苹果系统。他们三个人是非常特殊的好朋友,既是竞争对手又是相互学习的伙伴,一起引领着时代。

#### 一人一扇世界之窗

盖茨曾宣称,让每一个家庭和每一张办公桌上都有一台电脑。即便盖茨早期并没有乔布斯影响力大,但他的视野更具有大众消费者的眼光。乔布斯评价盖茨说:“他是个商人,不是工匠。我钦佩他,因为他一手建立了微软。我喜欢和他一起工作,他有智慧且独具幽默感。”2016年《福布斯》杂志发布本年度“美国400富豪榜”,微软公司联合创始人盖茨第23年蝉联榜首,并继续保持世界首富的位置。

同时代中能够让盖茨真正敬佩的人只有一个,他就是乔布斯。盖茨有两句话评价乔布斯非常精准,一句是曾经在D5大会上说:“我愿意拿很多东西换取乔布斯的品味。”另一句是,“乔布斯对技术真的知之甚少,但是他对事情背后的可行性有着令人惊讶的直觉。”盖茨常在不同场合,会议、邮件中总是不吝赞赏乔布斯,他说“乔布斯拥有卓越的能力,他能够将精力放在屈指可数的几件事情上,能找到开发用户界面的正确人选,并且可以将产品以革命性的方式来推广。”埃里森在谈到乔布斯的非凡才华时盛赞道:“他是我们的爱迪生、我们的毕加索。他是一个不可思议的发明家。”乔布斯无论做任何事,都能够把自己的想法转化成最完美的表现,确实令人震惊。

埃里森兼具盖茨和乔布斯的双重性格。如果说盖茨和乔布斯更多是沉浸在自我超越的王国里，那么埃里森一定是处在挑战他人、超越他人的王国里。埃里森是个运动型科技天才，他曾推掉甲骨文全球大会的主题演讲，只为能够参加美洲杯比赛。他表达自己也充满体育赛场的感受，他说：“我工作的动力在于希望测试自己的极限所在，并希望同时为世界的变化作出贡献。”当有人问埃里森“是什么促使你依旧每天来上班”这个问题的时候，他给你的答案始终如一，那就是“我喜欢同人竞争，甚至已经对胜利感到上瘾。我获胜的次数越多，就越希望继续赢下去。”

诺贝尔奖获得者莱德伯格是埃里森的朋友，他曾如此评价埃里森：“他学习新东西非常快，速度惊人。因此，跟他交谈，常使人感到压力很大。他是我曾经遇到过的最机智、最富洞察力的人物之一。”甲骨文的一位员工这样评价埃里森：他脑中的点子永远比别人至少快18个月。非常喜欢帆船比赛的埃里森表现出十足的竞技精神，毫不掩饰其一生战斗的意志。他的人生信条来自成吉思汗“我获得成功是不够的，其他人还必须都失败”，后来他进一步得出自己的思维哲学变为“消灭竞争对手最好的办法就是把它买过来”。

### 对手才是最好的伙伴

除了苹果电脑，这世界上大多数的电脑仍旧使用微软的操作系统，而且盖茨已经成为了一个做慈善的老头。埃里森一辈子的对手就是击败微软，成为世界最大的软件企业，而且还声称，罗马帝国都会垮掉，凭什么微软不会？埃里森这样自我描述“我喜欢比赛，甲骨文目前正在参加的这场比赛的规模和刺激程度超过了任何一场比赛，它甚至比悉尼-霍巴特帆船赛更让人兴奋。互联网软件这场大赛比我做过的任何事情都要激动人心。”

狂傲的埃里森在乔布斯生病最后的日子里曾常伴其左右。2013年，埃里森曾在采访中说道，“他和乔布斯在那段时间里常去散步，然而每次散步的时间都越来越短。”他称，“到了最后，我们只能在住处周围散散步，也许只走4个街区。而你却看着他（乔布斯）变得越来越虚弱。”2011年10月5日，乔布斯逝世的消息传来，埃里森下令在莫斯康尼会议中心的大屏幕上立即撤掉炫耀自己帆船赛精彩冒险的自恋图像，开始播放沉静、肃穆的乔布斯回顾视频，以缅怀这位影响世界的传奇人物。

乔布斯的离去，让盖茨和埃里森有了共同的情感。盖茨去看望病重的乔布斯，两人曾见面畅谈。“在那段时间，我们谈论了自己的经验教训，学到的事情，以及彼此的家庭。”盖茨说。“虽然对话中没有感伤之情，但是对于我来说，现在却成了一段令人伤感的难忘往事。”盖茨表示，在那个下午，他们俩都认为，没有必要将对方击倒。“我们讨论了我们所做的工作，以及未来会向何处发展。”盖茨表示：“乔布斯取得了光辉的成就。如果你必须选出一个对PC产业影响最大的人物，尤其是从现阶段来看，那么你会选择乔布斯。”

引领世界的三位科技型领导者，他们一起创造未来，一起谈论未来，直到生命最后的时光，他们从未曾长大，也从未曾老去，此时此刻的世界仍旧在他们手中。

## 03 Section

### 网络时代：领导是号召与协作——个体崛起

活了这么久，我领悟到一个道理，就是我们总是无法随心所欲。怎么才算随心所欲，让世界没有秘密？

——电影《黑客帝国》

工业时代，管理者监督着工人夜以继日地工作，为了抵制过度控制，成立工会与企业主商谈合理的工作时间，保证工作与生活的平衡。1971年，第一块芯片的诞生，使每个人的工作方式都发生了惊人的变化。激发世界的潜力远远比激发人类的体力变得更重要，研发创新才是此时工作的主题，夜以继日的工作成了每个硅谷人自愿的生活方式。

人们被创造奇迹的计算机精神所驱动，这种精神就是英特尔联合创始人安迪·格鲁夫所定义的“只有偏执狂才能生存”，坚守“睡着了，你就会失败”的信

条。产品开发迭代的速度已经快到了令人难以相信的地步，错过一秒钟，就可能错失赢得一个亿万美元的机会。抵抗睡眠似乎是硅谷人的本能。雅虎的创始人之一费洛说：“我经常想找一种方法来避免睡觉。我觉得人在生理上并不需要睡眠，睡觉仅仅是精神上的事。”

硅谷人的工作，就像每天打比赛一样，睡得太久，就会有人抢先得到专利、升职、项目资金或市场份额。不惜一切代价去赢，这就是参与超越时空的高科技竞争市场所需付出的代价。每天都有人发疯似地耕耘着最新的互联网技术。

如何领导近乎疯狂的工程师？这成了管理者必须思考的问题。此刻的关键是生产力的进步诱发了生产关系发生的质变。

领导力大师本·尼斯说：“从领导者是稳定因素、平衡各种矛盾的需求、维持企业文化，到领导者是变化因素、确立变化目标、平衡风险，从而推动企业文化与科技基础的进步。”领导者必须是变化的主导者，为了保持正确的变化，他们越来越需要注重员工的优势、意愿和全身心的投入度，每个人的工作方式比信息时代又进了一步，员工需要更强的自我管理。

## 1. 10倍速时代——偏执狂的领导力

时势造英雄。高科技企业家最精通领导的一定是安迪·格鲁夫，他旗帜鲜明地解读时代的变化，几乎以喊叫的方式告诉每个人，我们正处在一个10倍速的时代，充满混乱与变化，机会与危险都发生在转瞬之间。

格鲁夫领导的英特尔，融合了现代研发与传统制造，既要稳定又要快速，既要面对国内外的竞争对手又要进行战略上的创新，他应接不暇的问题之中，带领英特尔踏出一条充满活力的道路。对于格鲁夫而言10倍速时代是：“行动准则与节奏是不同的，上一个小时造就你的因素，下一个小时就颠覆你。无论企业或个人，都必须掌握这个节奏，否则就必须接受失败。”这句话尤其适用于这个日新月异的时代。

“只有偏执狂才能生存”是格鲁夫恪守的格言，是整个时代的格言，他认为，企业繁荣之中孕育着毁灭自身的种子。

机会即危机，危机即机会。超速变化，会让企业的投入，瞬间一分不值、濒临死亡；瞬间又价值连城、独霸天下。如果说“摩尔定律”是生死时速的周期，偏执狂就是在这个周期活下来的英雄人物。

### 连接改变一切

世界变化得越来越快，就像好莱坞大片的快镜头，来不及反应，更不用说应对。一切变化背后的力量，是信息处理方式的升级。信息时代改变的是组织内部的信息交流方式，究其本质是人与人之间的关系发生了变化，一切组织都在变革。

连接对人类的改变是革命性的。轮船让海洋文明抵达全球，汽车让陆地文明交流加速，飞机缩短空间距离，计算机跨越空间距离，手机让时间与空间都消失了，而将来会怎样？这部伟大的连接历史，里面蕴藏着非常奇妙的密码。让我们来看看500年来连接的历史。

- 1552年：轮船——全球连接；
- 1886年：德国汽车——陆地快速连接；
- 1903年：美国飞机——全球快速连接；
- 1946年：计算机——电脑数据连接；
- 1957年：宇宙飞船——地球与外太空连接；
- 1969年：互联网——数据连接；
- 1971年：芯片——大数据快速连接；
- 1994年：亚马逊——客户与用户在线实时连接；
- 1995年：Yahoo——全球新闻连接；
- 1995年：MSN——人与人在线实时连接；
- 1998年：Google——大数据全球连接；
- 1998年：QQ——人与人在线实时连接；
- 1999年：百度——大数据全球连接；
- 1999年：阿里巴巴——客户与用户在线实时连接；
- 2004年：Facebook——全球社交连接；
- 2011年：微信——人与人24小时无线连接。

从芯片到互联网，是一次巨大的飞越，计算机实现全球化的连接互动，让美国成了高科技中心。中国终于可以与世界同步了，出现了华为、腾讯、百度、阿里巴巴这样的巨型公司，百度连接的是人和信息，阿里巴巴连接的是人和商品，腾讯连接的是人和人，于是，整个中国形成了一个具备聚合效应的组织，在政府的高效运作下，行动能力空前增强，从模仿迅速开始创新，逐渐成为全球互联网技术第二大国。当然，这里离不开这些创新的领导者，他们成全了中国，也成全了世界。

打破空间和时间的限制，在一定程度上就是打破了制度、规范和文化的限制。连接创造巨大的流动，你知道的越多，你就会有更多的选择，更多的自由，即表达的自由、工作的自由、社交的自由。福列特曾经说，领导意味着使被领导者得到自由。在一定意义上互联网时代意味着人类自由的实现。

### 极限体验——偏执者的世界

没有经历过真正的死亡，便难以理解何谓自由，更不会知道如何利用自由。格鲁夫一生都在和死亡打交道，4岁差点死于猩红热，留下听力问题的后遗症；8岁和母亲逃离纳粹战争；48岁任总裁，公司资金链条近乎断裂；58岁公司产品缺陷事故；58岁得癌症，手术后再次投入战斗。

处在恐惧中的格鲁夫，没有一天不在担心、害怕和挣扎。他说：“我所不惜冒偏执之名而整天疑虑的事情有很多。我担心产品会出岔，也担心在时机未成熟的时候就介绍产品。我怕工厂运转不灵，也怕工厂数目太多。我担心用人的正确与否，也担心员工的士气低落。当然，我还担心竞争对手。我担心有人正在算计如何比我们做得多快好省，从而把我们的客户抢走。”

1987—1998年，历经11年，格鲁夫把一家小小的制造商带领为业界领袖，2016年英特尔在世界500强中排名为第158位。格鲁夫不仅是十足的实干家，也是一位思想家，成功践行摩尔定律，担任斯坦福商学院的教授。1996年，出版了影响世界科技公司管理的宝典《只有偏执狂才能生存》一书，再次强调“穿越战略转折点为我们设下的死亡之谷，是一个企业组织必须历经的最大磨难。”

格鲁夫是企业界卓越领导者的典范，2004年被沃顿商学院提名为25年来最有影



响力的CEO。他更是高科技业界的领导力大师，不断超越自我的极限，并带领他人超越极限。他留给硅谷不朽的精神力是没有不可能。正如硅谷工程师说：“我们必须给智力提供赶超极限的机会，这就是我们为实现人类丰功伟绩所付出的代价。”

这个时代变得越来越包容，让我们可以随心所欲地做自己想做的事，这就是伟大的时代，如同星光璀璨的夜空。

## 2. 领导力的突破——共享自由

技术改变的不仅是产品，而是人、制度和文化。参加过二战、当过美国总统顾问的沃伦·本尼斯，通过广泛的组织咨询工作，总结分析了官僚制体系的缺陷，这种制度妨碍个人的成长和个性的成熟，又忽视非正式组织的存在，不考虑突发事件，员工的创新思想被压制，也无法吸收优秀的研发人才。

### 让组织释放自由

传统的官僚制体系，对内，无法解决个人目标与组织目标的冲突问题，找不到协调的方法；对外，不再能随心所欲地取得成功。传统企业被迫开始系统化地研究环境所能提供的机会，否则就无法实现组织的目标。

19世纪60年代本尼斯对组织变革的趋势进行了大胆的预测，旧式的“指挥与控制”注定被淘汰，组织将不得不开放，结构更加扁平化，给员工更多的授权，允许更多的自由，而更多的自由必将导致组织的变革。当时变革的外部助力就是加速科学技术领域的进步，研发越来越重要，企业与企业之间不再各自为战，它们之间的合作正在加强。

对于环境与趋势的清晰思路，让本尼斯洞察到了组织成功的核心要素，即开发员工的智力。领导者的任务不再是发号施令，而是授权、激励、促进合作，并认识问题和解决问题。组织本身也要变成适应性极强的、迅速变化的临时性系统。

### 领导力——感知变化并获得信任

本尼斯像德鲁克一样，从组织开始转向领导者的研究，他认为领导者的职责主要是激励专业人员相互协作解决问题，并认可非正式领导的角色，就是谁能解决工



作问题谁就发挥领导作用，而不是依靠领导职位解决问题。

本尼斯对领导的本质分析得非常有力，尤其是对变化与领导力关系的解读，他说：“一个不断取得成功的领导者，其天才之处在于能感知环境的变化。”感知变化之后，领导该如何做？1985年，他通过研究90位美国的领导者，撰写了《领导者：掌管的五大战略》一书，书中特别强调建立信任、开放的工作环境并鼓励参与者。其中，最重要的是信任，产生信任是领导者的重要特质，领导者必须正确地传达他们所关心的事情，他们必须被认为是值得信任的人。

直到现在，我们依然可以发现“信任”和“信用”的巨大价值，而且顺应互联网的大势所趋，本尼斯的理论现在看来丝毫都不陈旧。

本尼斯有两个重要观点，一是伟大的领导者都是伟大的学习者；二是领导是可以学习的，学习当领导者的过程其实就是成为一个完整和健全的人的过程。本尼斯在领导力理论的系统性、前瞻性、实用性，深受企业界认可，被《福布斯》杂志称为“领导学大师们的院长”，《金融时报》最近则赞誉他是“使领导学成为一门学科，为领导学建立学术规则的大师”。

### 21世纪教练式领导

20世纪70年代的美国面临着各种变化，学者在讨论着组织与管理的变革，企业界也在寻找新的领导力模式。1971年，添·高威从滑雪教练上网球课程的成功中，发现当教练发现学员的错误并提出建议来纠正他的时候，学员的表现反而降低。假如他身心放松，脑海里有了优良表现的想象，身体有了感觉，那么他的表现就会改善。学员在没有意识到自己有问题的情况下不自觉地改正了错误。

后来，添·高威对外界宣称，他可以让一个完全不会打网球的人在20分钟内学会基本技能并熟练地打球。此事通过美国ABC电视台的播放，引起了AT&T高层管理者的兴趣，并开创了教练技术应用于管理的先河。

本尼斯也在《领导者》一书中写道，从领导者是老板，严密控制工作程序和企业行为，到领导者像教练员，积极建设善于学习的企业组织。他再次前瞻性地预言了教练的未来。他在书中对21世纪领导行为模式将要发生的变化做了描述，组织将

从集中在顶层的少数领导者及中层的很多管理者转变为各层次均有领导人员，管理人员减少；从领导者对培养优秀管理人员负有责任，到领导者同时还对培养未来的领导者负有责任，他自身要成为领导者中的领导者。

而这恰恰就是我们现在所说的“分布式”组织变革，其实所有的社会变革都可以看成一场组织变革，由传统狭长的、自上而下的命令式结构，变成了扁平的协作性结构，这个规律适用于现在的任何行业。

本书通过领导力教练的基本理念和方法论，呈现时代变化的轨迹，从技术创造自由，上升为领导者通过创造愿景共享自由。这个愿景，不是领导者把自己的愿景强加于人，要求别人共享，而是创造共同的愿景，信任和授权于他人。该观点是本尼斯和罗伯特·托马斯合著的《极客与怪杰》一书中提到的，与《领导者》单纯强调愿景相比，《极客与怪杰》中更强调“共享”，他们还引用了彼得·圣吉的说法：共享的愿景不是将愿景共享。

有人会好奇地问，什么是领导力教练？我的回答是此刻你就在做教练，因为你重新回到原点对认知的世界，保持未知的心，与我们共启未来，这正是21世纪领导力教练的本质。詹姆斯·库泽斯、巴里·波斯纳20世纪80年代合著畅销书《领导力》提出的领导者5种行为，用本尼斯的话就是：“我是谁？我可以是谁？我应该是谁？我应该怎样跟我之外的世界发生关系？”

领导者和常人的区别在于：常人终其一生是为了找到自我，而领导者除了能找到自我之外，还能够帮助更多的人找到自我。这就是领导者存在的巨大价值和意义。

04  
Section

## 智能时代：领导是预见与激发——天才部落

登陆火星是激动人心的未来，人类将从“单一星球物种”转变为“多星球物种”，未来还将抵达其他星系，这是“让人每天早晨醒来都会觉得美好的事情”。

——埃隆·马斯克

21世纪里所有形式的革命，一定是从互联网开始的。

网络与技术的交互促进，让信息资源整合达到了极致化，无论你与同事同在一间办公室，还是身处地球的两端，彼此间的合作都已经变得畅通无阻。人与人、技术与技术之间的连接越来越直接，具备核心技术的领导者正在成为全球的大脑，他们是盖茨、乔布斯、拉里·佩奇、谢尔盖·布林、扎克伯格，还有正在彻底重塑世界的马斯克与杰米斯·哈萨比斯等，以及重塑中国的任正非、马化腾、马云等人。

杰米斯·哈萨比斯是DeepMind创始人，神经系统科学家、人工智能程序员。DeepMind是一家无人所知的小公司，但是却干了一件人人皆知的大事，他们创造了AlphaGo。2016年围棋人工智能AlphaGo战胜世界顶级围棋选手李世石，引发了人类的集体悲伤，那就是我们人类还有何用？

翻阅科技的历史，是一部完整仿生学历史，鸟儿教会我们做飞机，海豚教会我们做声呐，这种例子枚不胜数。DeepMind要做的是，试图通过研究脑细胞如何互相作用，制造出能够模仿人脑工作的软件，而且公司创始人之一穆斯塔法·苏莱曼表示，将在20年内开创出真正具有“意识”的人工智能形式。

心理学热衷的脑科学，现在成了计算机界最热的科学。哲学上“认识自己的问题”，成了科学上“认识大脑的问题”。不得不承认，心理学为人类的感性文明赋予了理性的科学，现在，脑科学要为人类的理性文明赋予感性的科学——教会机器人自我学习与进化的能力。领导力课堂上的“自我认识”有了新的意义，那么领导者该如何自我变革？

## 1. 领导者——左手数据、右手是什么

随着移动互联网浪潮的涌动，我们身边无时无刻不在发生着社会、经济的各种变革。因此变革必然会给传统领导方式带来不可小觑的颠覆。电脑信息化取代传统的管理沟通方式；网上购物改变交易空间，企业市场竞争从线下到线上转变；公司的核心人才不再依赖公司内部的信息，而是依赖外部信息；社交空间中人与人时间的关系大规模的社会化，打破了组织平台的围墙。

以上所有改变的背后支撑，都是大数据。

在一个信息超载的时代，基于事实的数据、突破性技术、预测未来是三个最强大的力量。即便人工智能刚刚开始真正挑战人类，凯文·凯利就大胆预言，未来人们从事的职业中有70%很可能被自动化设备取代，并且有机构提出相应的标准，如果一项职业66%以上的工作内容可由人工智能或机器人完成，即被视作“可被取代的工作”。

牛津大学研究人员先前在美国和英国进行的类似研究显示，美国可能被机器人取代的职位比例为47%，英国为35%，中国为77%，日本为49%。世界经济论坛预测，到2020年，全球有500万个工作岗位可以实现自动化。

未来已来。在全球最大的代工厂富士康，6万机器人与130万劳动力大军一起工作；特斯拉的无人工厂，已经成为全球典范。花旗集团发布的一份研究报告指出，在短短两年的时间里，智能投资顾问所掌握的资产从2012年的几乎为零增加到了2015年底的187亿美元，无疑这种高科技金融服务的受欢迎度正在日益上升，其中规模最大的是Betterment，目前管理着约49亿美元资产。

当人工智能取代了那些单纯劳动力型工作以后，人类当中会出现一个庞大无用的无产阶级，他们失去了被富人雇佣的价值。同时，无产阶级将不再是权力和繁荣的基础，失去了他们的军事价值和经济价值，因为经济、国防不再依赖于人，而是比人类做得更好的机器人。

《人类简史》的作者尤瓦尔·赫拉利直接宣布：“未来，人类可能会分化为两个主要的等级，一个是全新的更先进的精英阶级，很聪明，很富有，可能长生不老；还有一个是全新的一无用途的无产阶级，他们将不再是权力和繁荣的基础，越来越穷地等待死亡。”

领导者正面临着整个社会的巨变，人、技术、环境，认识数据、洞察未来、热衷新技术，成为了每个领导者的必备能力，甚至比MBA课堂上的系统知识更重要。因为，一切逻辑化、重复化、经验化的脑力劳动，都可以被人工智能所取代，创新正在成为除了技术人员外，每个领导者的首要任务。

## 2. 领导大脑——马斯克的梦想与野心

人类一切的进化，都将引领世界形式的进化。代表着海洋文明的英国曾经侵略世界，失败了；野蛮的日本人，觉得自己的地方小，也走了这条路，失败了。第二次世界大战的结束，标志着抢占地盘的野蛮行径的结束。

以人类的第三次工业革命为开端，美国开始创造新的全球规则，用技术获得新的领导地位——统治市场，而不是用武器。人类进步的体现不是竞争的消失，而是竞争形式的升级。

1995年，第一份《财富》500强排行榜上榜的仅限于美国公司。1976年，第一份国际500强排行榜出炉，但仅包括美国之外的公司。2016年的《财富》世界500强榜单，美国企业287家，中国企业110家。

500强企业排行榜成了当代国家实力的“奥运会”赛事，美国一直在这张榜单上保持半数以上的绝对优势。赛事的主题在不断演进，18～19世纪是产品引领的全球化时代，20世纪是技术引领的全球化时代。盖茨1994年第一次成为全球富豪，到今

天为止他仍是世界级富豪，微软仍旧是世界500强企业，微软的操作系统仍旧独霸天下，不知道哪一天会有人来颠覆。同时代的乔布斯，开创了苹果式的生态系统，让科技具有艺术的气质。美国科技企业家们成了技术全球化的标志性符号，新的符号是马斯克。

### 外星人来了——时代的符号

硅谷，一个现场版本的科幻大片，让天才无所不能。他们思考的是站在地球之外看地球、看人类，像外星人。是的，马斯克就是外星人，他是《银河系漫游指南》走出来的少年，而且深刻懂得最实用的哲学——提出问题，并坚信“一旦做到了，其他会变得很容易”。

马斯克的母亲Maye说：“从他还很小开始，他就一直想做自己的事情，而且用自己的方式。我是个凭直觉生活的人。所以很自然他也是这样思维的。”

其实，成功一直就是这么简单，只是对于常人来说缺乏一颗强大的内心，缺乏有人坚定支持他按照自己的意愿走下去，于是总是左顾右盼，迷失了自己。

马斯克8岁之后，跟着单亲母亲生活。天才的生长经历总是十分特别的，私生子、离异家庭、具有独立精神的母亲。

雷军对马斯克的奇迹感叹说：“马斯克干的事，我们连想都想不到。”马斯克在1992年就想到了自己的现在。那时，他21岁，思考什么最能影响人类的未来？答案是五件事：互联网、可持续能源、太空探索与多星球扩张、人工智能、人类基因密码重新编程，并选择前三个为重点发展方向。

24岁马斯克开创网络公司zip2；27岁，开创X.com的网上银行，进行快捷转账服务，成为全球深受欢迎的支付工具PayPal，获得1.8亿美元；31岁，身价3.28亿美元，成立了SpaceX，研究如何降低火箭发射成本；33岁投资特斯拉（Tesla）公司，出任董事长，开发高端电动跑车；35岁个人出资1000万美元，与表弟合伙开了另一家名为Solar City的太阳能公司，已经控制了美国超过25%的住宅太阳能安装市场。

39岁，特斯拉在纳斯达克上市，SpaceX太空探索技术公司研发的猎鹰9号火箭成功将“龙飞船”发射到地球轨道，这是全球有史以来首次由私人企业发射到太空的；44岁，SpaceX成功回收火箭，同时，特斯拉无人工厂震惊世界；截止到2016年，马斯克完成了大学时代的全部规划。他打破了“一生只做一件事”的心灵鸡汤，而是“每隔二三年，做一件大事”，技术、市场、融资样样擅长。

美国大片里的故事已经成真，一个天才就足以毁灭或拯救地球，现在马斯克正忙着计划在2025年将人类送上火星。他认为有必要在火星建设一个自给自足和不断成长的城市。

“这并不意味着我们要抛弃地球，地球真的很美好。”马斯克说。他认为登陆火星是激动人心的未来，人类将从“单一星球物种”转变为“多星球物种”，未来还将抵达其他星系，这是“让人每天早晨醒来都会觉得美好的事情”。

### 内在驱动力

领导者，无论如何聪明、怪癖、孤立，不善于沟通交流，但是必须明白，对自己、对他人、对世界唯一且最重要的是什么？对马斯克来说，事实上，唯一有意义去做的事，就是努力提高全人类的智慧，为更高层次的集体文明而努力一生，这就是他活着的意义。

同时领导者还要懂得对自己特别重要的人，他的渴望是什么？马斯克就是这样一个人。他总是在瞬间知道对面的你，最想要什么而且他能够以绝对打动你的方式给到你，令人除了惊喜更无法拒绝。

了解什么才是一个人的真正的渴望，就会知道他的原力在哪里，他愿意全力以赴沉浸其中的是什么，这才是领导力的伟大智慧。在掌握该智慧之前，领导者必须了解自己的渴望是什么，能够以自己的境遇顿悟其中的根本，再去帮助其他人。

帮助领导者自我认知，除了去亲历极限挑战，别无他法。只有在巨大的恐惧和失败中，人们才能知道最重要的是什么，真正的渴望是什么，马斯克说，一个人的一生，如果没有经历几次失败，就会错过自我挑战极限的机会。他曾这样描述自己，“我的心态像日本武士，我宁可切腹自杀也不会接受失败。”



不要在舒适区做练习，你会练成一个傻瓜，必须去冒险、去真正经历竞技，必须经历孤独、反对、失败，经历奋斗中的迷茫、困顿和绝望。马斯克真正优秀的不是成果，而是在获得成功的过程中与失败、恐惧和不可能相处的方式。在他看来，如果有些事对你来说非常重要，即使所有人都反对你，你也应该坚持下去。

没有人拒绝安全的诱惑，马斯克拒绝了。他认为，如果我不这么投入，才是最大的冒险，因为成功的希望是零。冒险、创造无数次失败与成功，就是马斯克的人生主题。

利用失败才是失败的价值与意义，要从每次失败中去咀嚼事物的本质。失败是一个选项，如果你没失败过，说明你不够成熟。创新就是从失败的矿山中提炼出可能性机会，可能性就会变成现实。

我们大多数人作出重大的决定时，总是被“可能性”的假象欺骗，常常“不可能”才是真相，才是解决方案藏匿的地方。马斯克成为奇迹，就是他本身就是个“不可能”的可能，他自己说，如果做不可能的事，本身就是有趣的。马斯克随时可以击碎任何思维和概念上的框架障碍，让自己变得无法阻挡。

马斯克创办SpaceX的时候就想过，它成功的概率只有10%，创办特斯拉的时候也一样，电动车公司成功的概率也是极低的，所以他已经做好了一无所有的打算。宿命论在某种程度上也有一些帮助，接受所有可能的结果会让你更好地抵御恐惧，这就是马斯克的方式。

每个人都有自己脆弱的一面，马斯克也一样，他说：“我不敢说自己从未担心害怕过。实际上我希望少一点担心害怕，因为它让我分心，让我的神经系统备受煎熬。”害怕会令人悲观。在马斯克看来，什么乐观、悲观，他只想把事情做成。

### 天才领导者赢得时间

马斯克无论待人还是做事，总是以最短时间抓到事情的本质，并进一步处于掌控地位。内心的真实渴望是什么？这要看你愿意付出多少时间。在创业之初，据 Zip2 的早期员工介绍马斯克似乎从来没有离开过公司，他通常就在办公桌旁边的睡袋里席地而睡。马斯克向 Zip2 的第一批员工提出了一个要求：谁先到公司就把他踢



醒，然后他再继续工作。

有员工回忆说：“我们每天工作20个小时，而他工作23个小时。”在特斯拉陷入危机之时，马斯克要求员工周六、周日依旧工作，并要他们睡在桌子底下，直到项目完成。有人反对认为这样太过于辛苦，他们也需要休息，需要时间陪陪家人，马斯克说：“我想告诉那些人，在我们破产后，他们会有更多的时间去陪伴家人。”

有梦想，必须懂得时间是什么。马斯克说：“拼命工作。每周至少花80到100小时在你的工作上。只有这样才能提高成功的概率。如果别人每周工作40小时，而你工作100小时，即便你们在做同样的事情，你已经快人一步了。”当员工遇到永远比自己聪明、勤奋的领导者，他们会怎么办？

十二万分的激情投入，就会得到至少十二分的成绩。

### **细节本身就是智慧**

细节里蕴藏着世界上所有的真相和秘密，马斯克是个超级细节控。怎么才能达到细节上的境界？马斯克一旦用心，就会用细节烙印在他人的灵魂上。

马斯克总是极其苛刻地要求自己做好每一件事情，不放过一丝微小的错误，力臻完美。“在与产品相关的问题上，我有强迫症。”他笑着说，“我总是会看到不足之处，你们想这样吗？当我看到一辆车、一枚火箭或一艘航天器时，我只会看到不足之处。我从不注重产品的优点。这可不是什么幸福之道。”

他的细节是极简主义的细节，是二元的，没有中间地带。他的同事塞克斯就指出：“一切都取决于马斯克如何看待你。他不是认为你表现非常好，就是表现非常差劲。对于他来说，没有中庸之道。一旦他认为你表现不佳，那么形势就可能很不乐观。”

马斯克的员工写邮件不能有一个标点符号的错误，还有他不接受缩写词。2010年5月，他发出过一封题为“首字母缩写字词真恶心”的邮件，在这封邮件里马斯克希望以后公司里所有的缩写词都要经过他的批准。

马斯克和乔布斯非常相似，喜欢设计，喜欢控制，追求细节上的完美极致，只

是乔布斯是走向小而美的美学——手机，而马斯克走向更宏大的美学——汽车、太阳能、发射火箭、移民外星球。

可以这么说，马斯克是发射火箭型的领导，不得不事必躬亲，谁能够在细节上达到百分百呢？执行细节的苛刻，马斯克贯彻到了骨子里。他的同事雷耶斯称：“马斯克的要求真的很严，这是使命使然，他总是充满精力。他曾说过，只想要一支‘特种部队’为其工作，不要正常人。”

### 多元化的思考与实践——跨界

大师级的人物，从来不用拥有专业身份。马斯克是科学家、企业家、思想家，他的专业知识覆盖了火箭、工程学、物理学、人工智能、太阳动力能源等学科领域，思想表达又像哲学家一样深刻而透彻。

马斯克的专注是围绕解决问题专注在任何相关领域上。一般经验认为，为了成为顶级人才，我们应该专注于一个领域。马斯克反其道而行之，他的专注就是专注跨界的多领域。他是个不同寻常的天才，可以聚焦在一个问题上应用任何领域的知识，又能够在不同领域找到一个聚焦点。

马斯克的跨界能力来自超级阅读力。他总是每天阅读不同学科的2本书。青少年时，他的阅读涵盖科幻小说、哲学、宗教、编程、科学家、工程师和企业家的传记，成年后扩展到物理、工程学、产品设计、商业、科技和能源等。

多元化的跨界能力已经得到了相关研究的支持。传统观点认为，顶级艺术家的成功只是源于刻意练习和专业化。研究员Dean Keith Simonton则持截然不同的观点：“最成功的歌剧作曲家的作品往往集百家之长……通过跨界训练，作曲家能够避免过于专业（训练过度）导致的死板。”

跨界在当下是个非常流行的趋势，但是它背后要有一个“迁移学习”的超能力。马斯克特别擅长迁移学习，能够将我们从一个领域学习到的内容应用到另一个领域，可以把学校中或者书本中学习到的精髓应用到真实世界中，同样也可以把我们在一个行业学习到的内容应用到另一个行业。

这就是我们说的一通百通，你对事物悟得越深，就越容易发现事物之间的共性。

当我们学习任何东西时，通过观察许多不同的案例，我们开始凭直觉知道什么才是本质，甚至打造出我们自己独特的解读方式。这对于解决问题意味着什么？当我们闯入一个新领域时，我们不应该只是采用一种方法或者最佳策略，而应该挖掘很多不同的方法，解构每一个方法，然后互相比较和对照，这将帮助我们发现事物的最基本的规律。

Keith Holyoak是加州大学洛杉矶分校的心理学教授，也是世界上类比推理的顶级思想家之一，他指出，为了磨练迁移学习的能力，人们应该问自己以下两个问题：一是它让我想到了什么？；二是为什么会让我想到它？马斯克的多领域成功，就是总是能够想到什么，一个接着一个。

传奇的专家型通才Buckminster Fuller概括了一种思维的转换，他总结说：“我们所处的这个时代，普遍认为越是狭隘地趋向于更专业，就越有逻辑性、自然性、可取性，专业化让个人产生一种孤立、徒劳和困惑的感觉。它同时还导致个体缺乏思考，以及对他人的社会责任感。专业化还造成某些偏见，最终恶性积累，导致国际性的意识形态的不一致，甚至引起战争。”

如果我们花时间学习不同领域的核心概念，并且经常把这些概念联系到日常生活和真实世界中去，那么不同领域间的迁移将变得更简单而快捷。随着我们不断积累“首要原则”，并将这些原则在不同领域联系起来，我们会突然获得一种超能力，进阶到一个我们从未到达的新领域，并能迅速作出非凡独特的贡献。马斯克就是典型的不同领域联系者，他的世界不是地球而是宇宙。

除此之外，马斯克还是个接受反馈的坚定相信者，这让他具备超强的系统观察视角。他说：“建立一个反馈回路，不断思考你做过的事以及如何做得更好是很重要的。我认为最好的建议是：不断地思考该如何做得更好，要善于怀疑自己。最好创建一个非常准确的心理模型，当我对某件事有一个错误观点的时候，或者有一个细微的地方可以改进的时候，我会说，我以前想的这件事后来证明是错了，谢天谢地我不再有这个错误的信念了。”

谈到反馈实践，他说：“我向30多家公司投资。当首席执行官自己暴露出问题后，公司通常会失败。技术、竞争、客户都不断改变。但是我们有一个认识上的偏差，总是认为我们投入最多时间的活动才是最好的活动。错误在哪儿？最重要的就是不断质疑这种基于进化的认知偏见，模仿站在局外人的角度来审视。如果没有这种审视，企业可能会失败。如果你无法获得自己的反馈，那么就寻找你信任的人、负责任的伙伴，询问他们：我在选择自己的人生吗？当你找到一个或一群人时，选择其中志同道合的人，并一起探讨如何选择自己的人生。”

马斯克被美国人称之为“钢铁侠”、乔布斯第二，他是个行走在地球上的“外星人”，而且他竟然能够找到自己星球的同类，疯狂地完成了一个又一个奇迹般的目标。“外星人马斯克”的成功关键是吸引顶尖人才共事，企业的成功大部分情况下都是一群优秀的人汇聚到一起做成了一件伟大的产品，这就是马斯克的领导方法。

马斯克认为，雇佣许多人去做一件复杂的事，往往是错误的，数量永远不如质量重要、人多降低效率，增加成本。他说：“当我管理一家软件公司时，我们都知道它需要一位杰出的程序员在一夜之间就能解决复杂的难题，而不是雇请10名平庸的程序员花费一个月的时间将问题搞砸，甚至引发更糟的结果。”

### 3. 领导力教练——发挥他人的优势

智能时代，天才涌现，领导者最重要的任务就是善于发现他人的优势，通过欣赏、激励和训练让他人的优势达到顶级高手的表现，并且像教练一样对他人优势有强烈的好奇心、洞察力与责任感，以员工的优势发挥与潜能释放为追求，打造天才团队。

体育界的教练突出的特点是，发现人的天赋优势并进行极致训练，而不是关注人的劣势，这个也是每个领导者成就伟大企业的关键。在高科技创新竞技时代，工作场景越来越像运动会，每个人都要身处竞技场。

领导者带着运动员如何打一场精彩的比赛呢？

#### 体育界教练如何做

1971年，美国加利福尼亚州中西部自由艺术学院的创始人之一添·高威在暑期

开设了网球和滑雪训练课程。他除了亲自授课外还分别聘请了几名网球和滑雪教练来授课。当时，碰巧有名网球教练因故不能授课，而此时许多付费学员都在等待教练，添·高威于是决定临时调用一名滑雪教练来教打网球。可是那位滑雪教练偏偏不会打网球，添·高威对滑雪教练说：“你只要教他们把注意的焦点集中在网球上，千万不要给他们做示范动作。”

滑雪教练依计行事。一个月后，添·高威惊奇的发现滑雪教练教授的学员普遍比正式的网球教练所教授的学员进步快。添·高威于是对这个有趣的现象进行了一番深入的研究，他发现：传统网球教练训练的主要方式是教练做示范动作，学员模仿动作，教练纠正学员的错误。很多学员把注意力都集中在自己的动作是否规范上了。

滑雪教练因不会打网球，所以无法做示范，只好要求学员把注意力集中在网球上，而对学员击球的动作没有特别的规定，同时对学员提出一些开放式的问题，诸如：“你的身体如何调整才能接住飞来的网球呢？”等。由于学员把注意力集中在网球上而不是自己的动作是否规范上，他们竟然自动对自己的动作进行了调整接住飞过来的网球。事实上，当教练发现学员的错误并提出建议来纠正他的时候，学员的表现反而降低，假如让学员身心放松，脑海里有了良好表现的想象，身体有了感觉，那么他的表现就会改善。在没有意识到自己有问题的情况下不自觉地改正了错误。

1975年，添·高威对外界宣称，他可以让一个完全不会打网球的人在20分钟内学会基本熟练地打球。此事引起了美国ABC电视台的兴趣，他们决定派记者现场采访。添·高威找到一个体形很胖的，从未打过网球的女人。他让这个女人不必计较用什么姿势击球，只需把焦点放在网球上（这就是他所说的注意力集中法）。当网球从地面弹起时，先叫一声“打”，然后挥拍击打网球。添·高威解释说：我并没有教她打网球的技巧，我只是帮助她克服了自己不会打球的固有信念，她的心态经历了“不会”到“会”的转变。就是这么简单。

这个过程在电视上播放之后，引起了AT&T高层管理者好奇。他们把添·高威请到公司来给高级经理们讲授如何打网球。在授课过程中，经理们不停地在笔记本上

记录着。下课后，添·高威发现他们的笔记本上找不到和网球有关的字眼，反而满篇都是企业管理的内容。原来，AT&T的管理者们已经将运动场上的教练方式转移到企业管理上来了。

添·高威发现的诀窍，只是世界级教练智慧的基础，真正的体育教练，他们可不仅仅是教会别人一件事，而是让运动员自己学会自我超越。所以领导者和体育教练的任务是共通的，就是这么神奇。

### 伍登，让人人都能够做到伟大

史蒂夫·贾米森说：“我从伍登教练教学中学到的最大的收获是，你的能力总是超过你对我能力的认知。”大多数人即便天才也常常意识不到自己身上的巨大潜力，领导者能够把人的潜力激发出来。约翰·伍登（前美国职业篮球运动员，教练员。并以球员和教练身份同时入选奈·史密斯篮球名人纪念馆）认为，团队的每一个成员都有潜力成就一个伟大的自己，领导者的工作就是帮助他们达到这一境界。

伍登选择团队成员的要求就是，那些“把自己最大的能力发挥出来即可”的人，每一个人都要明白，只要全力以赴，发挥出最高的水平，就能够成就伟大的自己。

当领导者向下属注入一种信仰，让他们明白实现伟大的机会存在于每一份工作、每一个角色、每一个队员身上时，他会发现自己正在管理着一群非凡的成就者，一个充满活力、卓越成效的组织。领导者的伟大之处就在于他能发掘出别人的伟大。

### 郎平的眼力——重塑中国女排

2011年1月9日，女排联赛中恒大对河南队的比赛，当时朱婷16岁，从河南队刚刚出道，郎平正在执教广州恒大女排。还没长到1米9的朱婷非常青涩，并不是队内的主要进攻手，还需要承担极多的一传重任，瘦瘦高高的身板而且技术还不成熟，比赛中出现了不少失误。

到了自己最擅长的四号位后，朱婷的扣球成功率一般。当时广东某电视台在解

说本场比赛的时候，并不认识朱婷，评论这位球员时称她没有打超手的能力。从这次比赛中，正常人或许无法看出朱婷天赋有多强。但是，首次见到朱婷的前恒大女排主帅郎平却记住了这个河南队4号，并把她带到国家队。或许这就是普通教练和世界级教练的区别吧。

当郎平把朱婷推荐给国家队时，没人认识她，郎平推荐说：“这个女孩我在甲A执教恒大的时候见过，很有天赋，但就是特别软，我说我年轻的时候也特别软，我看中她的天赋。”果然不出所料，朱婷迅速成为中国女排主力。

其实，朱婷有出众的身体条件，出色的协调性以及良好的排球感觉，经过几轮比赛，郎平也忍不住欣喜地说：“中国女排很多年没有出现这样的天才选手了。”

### 布拉德·吉尔伯特——我的启蒙教练

网球名星阿加西在《我就在你背后》一书的推荐序中说：“1994年初，我的排名掉到了第20名，我知道我打得不那么好了，我的比赛需要加入新的元素。因为我相信我周围的一切都应该是最优秀的，所以我开始寻找最好的教练。”吉尔伯特正好是那个最好的教练，他担任阿加西的教练8年，在此期间阿加西获了5个大满贯，1995年连续30周世界排名第一。

吉尔伯特从一个世界排名第4的运动员转型为职业教练，不仅仅是选手的技能教练，更是一个强大无比的守护神，在相处的大部分时间与选手共同抵御焦虑、挫折和失败。

阿加西评价吉尔伯特说：“他相信准备得越充分，你就会越积极。他认为最根本的动力是要取得胜利——为达到目标而付出努力会充满乐趣，因为你比别人做得棒。他教给我，当你踏进网球比赛场的时候，是基于你的基本功和准备，你就得自信；他给我最大的帮助就是自信和独立思考。一个伟大的教练，可以把你带到你不需要他的地方。吉尔伯特就是这样一个伟大的教练。”



## 05 Section

### 谷歌重新定义的是领导力

创新成了每一个人的工作，天才部落与个体崛起是未来必然的趋势。如何使管理者创新，正如《谷歌的重新定义公司：谷歌是如何运营的》一书所言，不懂技术的管理者要被淘汰，谷歌重新定义的是领导力而不是公司。

#### 1. 公司不再需要管理者，而是创新领导者

谷歌认为，适应新时代发展需要的复合型创意精英，即能够将前沿技术、商业头脑和奇思妙想有机结合在一起的人。不懂技术的管理者会成为越来越专业工作沟通中的无用之人。创意精英不仅拥有过硬的专业知识，懂得如何使用专业工具，还需要具备充足的实践经验，从而帮助企业持续推出高质量的产品。

创意精英，无论年龄大小，只要有抱负并乐于用科技去挑战更多可能的人，都是企业所希望的“创意精英”。他们具有预测未来不确定的优势，从头脑到个性，都保持着持续的升级。最重要的是，他们非常擅长管理者的沟通方式，风趣幽默，无论面对一个人还是一群人，都气场十足、魅力四射。谷歌创意精英的模型如下图所示。

按照这个模型，马斯克就是领导者的典范，强烈的好奇心，只感兴趣未知的世界。2014年，他宣布：“本着开源运动的精神，为了帮助竞争对手迎头赶上，将开放特斯拉的专利，不会对任何使用特斯拉专利技术的人采取法律行动，目的是推动电动汽车技术的进步。”马斯克在细节上的苛刻，是发射火箭的标准。1971年出生的马斯克，已经创建4家价值10亿美元以上的企业，互联网、能源、火箭、汽车，十足的



超级自动自发的领导者。

除此之外，开创未来的领导者，都具有常人无法接受的极端表现，甚至违背学者们提出的领导力定义和理念。他们亲力亲为，是细节变态狂、超级控制狂还是挑战死亡的冒险家。

只有天才可以理解天才，马斯克在硅谷地区，属于“无家可归者”，经常到拉里·佩奇家里借宿，而且经常一起侃侃而谈。佩奇说：“这是一种阳春白雪式的消遣，我们和谢尔盖·布林（谷歌联合创始人）一起谈论着一些疯狂的事情，也能找到把它们化为现实的途径。而经历了成百上千种可能的尝试，最终我们会找到最佳的实现方式。”

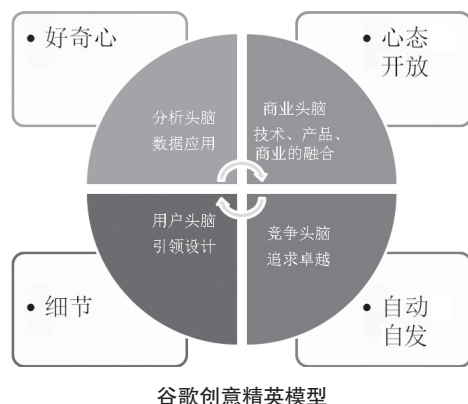
佩奇曾表示，如果自己死了，他宁愿将数十亿财产捐给像马斯克这样的领导者来改变世界，也不愿将钱捐给慈善组织。他认为，马斯克将火星作为人类“第二家园”的想法意义深远，这才是一家公司应该做的，这才是一家公司爱心的象征。

## 2. 谷歌传奇——从0到1

谷歌的管理体系目前已经成为世界级的范本，创新引领者，10年前，谷歌将安卓开源，6年前开始涉足无人驾驶领域，乃至最近的人工智能，每项技术从应用开发到市场模式都具有超级前瞻性。

2013年4月，当特斯拉的运作面临风口浪尖之时，马斯克向佩奇发出了求助信号，他们仅仅达成了口头协议，谷歌就为之投入了110亿美元。当然收益也是盆满钵满的——特斯拉目前市值达300亿美元。

2016年初，谷歌的母公司Alphabet与富达投资集团（Fidelity）一起给SpaceX公司投资了10亿美元，持有了该航空公司10%的股份。谷歌企业发展副总裁多恩·哈里森在一份有关此次投资的声明中说：“基于太空的应用，如卫星成像技术，能帮助人



们更便捷地获得重要的信息，因此我们很高兴支持SpaceX公司开发各种新的发射技术。”而且，令人瞩目的是，哈里森还列席了SpaceX公司董事会。

领导世界、领导未来的谷歌，已经超越微软、苹果的境界，他们在改变着人类的生活方式、改变着世界运行方式。谷歌如何吸引一大群天才，不仅是仰望星空，更是在星空上俯视地球。

### 另一个版本的乔布斯——佩奇

1999年上半年，谷歌经历了疯狂的增长，这种用户使用量的增长需要新的资金投入，购买更多的服务器，招聘更多的员工，但谷歌那时候还没有赚到一分钱。

佩奇和谢尔盖·布林的投资者开始寻找新的投资者时，佩奇提出了一个首要的条件：他和布林要保留公司的大多数投票股，并保持对谷歌的绝对控制权。作为允许佩奇和布林保留谷歌大多数股权的交换条件，他们要求年仅26岁的佩奇从CEO位置上退下来。

Kleiner Perkins合伙人约翰·杜尔告诉佩奇说，一位世界级的CEO能够“干出更优秀的工作，打造出世界级的管理团队”。于是，他们共同面试候选人。杜尔向佩奇和布林推荐了Novell公司CEO埃里克·施密特。与大多数高管不同，施密特曾经是一名程序员。事实上，多年前他曾为一款软件编写过代码，而谷歌仍在使用这款软件。

2001年3月，施密特以董事长的身份加盟谷歌，在这之前杜尔还把橄榄球教练比尔·坎贝尔介绍给了佩奇。施密特帮助仅仅200人的谷歌建立了管理规范，而工程师出身的佩奇讨厌管理层次，甚至怀疑工程师和项目经理联合偏离了他规划的重要项目。

2001年7月的一天，佩奇决定解雇谷歌的项目经理，让所有工程师直接向工程副总裁韦恩·罗辛汇报，而罗辛将直接向他汇报工作。没有人能够阻止他，施密特似乎成为佩奇实施计划的障碍，佩奇宣布了该计划，但遭到了多数员工的反对，甚至有些员工说，太不职业了、非常荒谬。

佩奇是典型的理工男，解决任何问题都是学术性的方法，早期的谷歌员工说，

在谷歌工作就像进行一场无休止的论文答辩。佩奇曾经每天与布林进行激烈的争论，这也是他们关系发展的方式。

佩奇还鼓励公司高管像他和布林那样相互挑战。在新招聘员工的见面会上，两位联合创始人之一经常会挑起一场关于企业或产品决策的论战。然后他们就静静地坐在一边，观看下属们相互之间的争论。只要任何一个论点说到了点子上，佩奇就会说：“我不想再听下去了，就这样做。”

这种沟通足以说明佩奇确实不善于社交，他只善于借助外部事物与人交流。在被问及他管理公司的方法时，佩奇曾经对一位谷歌员工介绍说，他解决复杂问题的方法就是将其简化到二选一，然后选择最佳答案。无论此举会带来什么附加损害，他都能接受。

由此可想而知谷歌当时的管理是什么样的情况。

2001年8月，施密特卸任了自己在Novell的全部职责，正式成为谷歌CEO，与佩奇和布林三人作为一个团队工作，如果两位创始人出现分歧的话，施密特将扮演打破僵局的人。对于任何重大决定，他们三人必须达成一致。

事实上，施密特对两位创始人，只能是劝说，根本解决不了实际问题。日益反复的问题，让谷歌CEO施密特和个性很强的佩奇、布林产生了矛盾。乔布斯建议他们聘请苹果的董事比尔·坎贝尔作为企业教练，调和他们之间的矛盾。

2001年夏末，坎贝尔开始每周花两天到谷歌做顾问工作，起初施密特心存抵触，认为自己不需要教练。在施密特初次见到坎贝尔时，曾直白地问他“想从中得到什么”，坎贝尔回答说，“我这样做是为了回报。生活有恩于我，而我现在正努力帮助其他需要的人。”

从此，坎贝尔成为唯一一个参加谷歌周一全体高管例会的外人。他的工作就像一个企业“保姆”，从如何管理员工会议，在董事会会议上需要讨论哪些话题，到帮助谷歌面对成长中遇到的瓶颈问题，几乎涉及一个公司经营中能遇到的各种麻烦。同时还以旁观者身份为每一个产品的推广提出意见。

KPCB的合伙投资人威尔·赫斯特甚至表示是坎贝尔挽救了谷歌公司，“他不仅教会施密特应该如何管理好一个公司，而且告诉后者需要攻克许多难关。他还与佩奇、布林进行了长时间的对话，指导他们如何成功管理一个企业。”

经验丰富、情商高的坎贝尔得到了谷歌董事会、创始人、施密特及其他高管们的信任，成为了他们之间的润滑剂。他为佩奇、布林、施密特三个人制定“游戏规则”，并不是让三个人中有谁作出妥协，而是学会“决策的艺术”。三个人常常私下碰头，开诚布公地寻找问题的解决办法，然后团结一致，坚定地支持最佳方案。在这个过程中，他鼓励每个人表达不同观点，相互说服，倾听所有人的意见，最后再做统一决策。

坎贝尔帮助施密特拉近了与公司创始人佩奇和布林的关系，形成了高效运转的“三架马车”。让他们在看法差异巨大时仍能保持私下沟通，随后团结一致，坚定地支持最佳方案。坎贝尔还帮助谷歌化解了积习已久的内部矛盾，在他的建议下，谷歌开除了盛气凌人、任人唯亲的安卓系统创始人安迪·鲁宾，因为后者已经失尽人心。布林说：“我们能够避免勾心斗角的原因之一就是坎贝尔。当问题出现时，他心甘情愿地居中调节。”

两位公司创始人，最终和年长他们10多岁的CEO之间最终达成了默契，坎贝尔付出了很大的努力。为表达感激之情，施密特准备给予他一笔丰厚的薪酬，但坎贝尔拒绝了。最后，坎贝尔只肯接受1美元的年薪作为报酬。不过，佩奇和布林执意要赠送部分股票期权，还在车满为患的谷歌园区为坎贝尔提供了一个预留车位。

60多岁的坎贝尔、40多岁的职业经理人施密特和30来岁的两位创始人，形成了一个老中青三代结合的“领导集体”。有了施密特做董事会主席兼CEO，两位创始人可以更为专注地做他们自己更感兴趣的事情。布林说：“我们非常幸运，因为我们两人再加上施密特，我们能够选择关注的事情，这是一种难得的奢侈。”尽管三人之间有重叠，但是产品总裁佩奇更为关注“终端用户的体验”，而技术总裁布林则更为关注“技术开发进行到了哪一步”。

2004年谷歌上市时，对于这种独特的“三架马车”式管理结构，谷歌是这样描

述的：“施密特担负CEO的法律职责，同时主要负责管理公司副总裁和销售机构。布林主要负责工程和业务交易，佩奇主要负责工程和产品管理。三人都要拿出相当的时间负责公司的总体管理和其他各种事项。为及时决策，三人会每日碰头，沟通一下有关公司业务和各自对一些重要问题的想法。三人之间高度互信，一些决策由他们中的一人作出，但会在随后很快知会另外两人。三人意见相左的事情，一定是重要的问题，这时他们会扩大人员范围来讨论这一问题，最终达成一致意见。”

谷歌公司的招聘政策也受到了坎贝尔的影响——绝顶聪明并非唯一的选才标准，你还要懂得如何与他人和睦相处。施密特回忆坎贝尔时说，“他对谷歌的贡献，确切地说，是怎么说都不为过。实际上，是他策划了公司的组织架构。”

这就是一个教练的能量，实际上坎贝尔已经完全超越了教练的范畴。

### 佩奇的自我重塑

佩奇和乔布斯一样，从被董事会认为管理不合格，到被强迫退出CEO，曾在多年内没有涉足谷歌的日常工作。只有在经历了长时间“流亡”后，佩奇才能够成熟起来，了解到自己的优点与缺点。

每个天才都像变形金刚一样，具有快速的自我重塑能力。2011年，佩奇回归谷歌再次成为CEO，展示出过人的运营能力，学习了其他人的优点，而且还发展出自己的领导力风格。他的领导方式非常简洁。一是尽量亲力亲为，做自己力所能及的事情，这样可以加快工作进度。二是当你无法为公司作出贡献的时候，不要妨碍那些真正可以作出贡献的人，让他们可以物尽其用。三是拒绝官僚主义。四是本事比工龄更重要，一个工作很多年的老员工并不意味着他一定会受到尊重和配合。五是当你阻止一个人做一件事的时候，你不能直接说“不行”然后谈话结束，你应该帮他找到更好的方式来完成这件事。

佩奇的偶像之一是福特公司前CEO阿兰·穆利，现在已经成为了谷歌新一届董事会成员。受到穆利的鼓舞，佩奇不断推动谷歌向前，尽可能加速驶向曾经描绘的宏伟愿景。他两次调整谷歌高层，中止了很多产品，将剩余的产品外观以及使用体验不断地整合，将产品不断简化。他坚定地让整个公司都以“数字移动”作为工作

的重中之重。

佩奇在作为CEO的三年时间里，谷歌比以往更加强大，年均增长率超过20%，其发展速度远超过纳斯达克指数的平均增长水平。佩奇上位时，当时的现金储备大约为 370亿美元，现在公司坐拥现金及等价物高达 620 亿美元！

企业家约翰·巴特利这样评价谷歌：“我认为在科技历史上还尚未出现过像谷歌这样的公司，无论是从公司的体量上、财务指标或者是所涉及领域的广泛程度，以及其背后的雄心壮志，都让它足以在历史中拥有一席之地了。”

这一切让佩奇更加快选择投资于谷歌的核心业务以及那些处于科学创新边缘地带的项目。佩奇这么说道：“我对谷歌的期许也许和别人不太一样。我们总想着能更多一点事，使得我们在改变这个世界上拥有更加强大的能力。”

佩奇为了践行这句话，与布林共同监督 Google X 的开发，将有可能在各个领域带来突破性技术创新的项目不断推进向前。大笔投资于人工智能、机器人、无人机及数百家初创公司。正是因为他将理想的专注与现实商业上的成功有机地结合在了一起，让佩奇位列《财富》杂志2014年年度商业人物榜首。

### 3. 硅谷教父——坎贝尔

佩奇是马斯克的好友、重要投资者，乔布斯是佩奇的导师，而坎贝尔又是佩奇和乔布斯的教练。不仅如此，世界500强级别的企业创始人及CEO几乎都是坎贝尔的密友或者“弟子”：谷歌创始人佩奇与布极及CEO施密特、Facebook创始人马克·扎克伯格和 Twitter 创始人杰克·多西，等等。

坎贝尔非常鼓励创新：“你必须小心不能让市场销售人员主导公司的工程师。发展是公司存在的目的，发展能让创新获得成功。创新能够使你成功拥有伟大的工程师，而不是伟大的销售人员。”这话听起来很像出自乔布斯之口，或者这种理念本来就是苹果公司的，只是通过坎贝尔传给了谷歌。

乔布斯和坎贝尔是相互附体了，坎贝尔在硅谷被称为是乔布斯最信任的人。从橄榄球教练转入到商业销售，进入硅谷的坎贝尔不懂高科技，但是他听懂了世界的

声音，听懂了改变世界天才的声音。坎贝尔去世后，整个硅谷发出一片叹息，因为这个人他们共同的朋友、伙伴、导师和教练。

可以这么说，是乔布斯和坎贝尔共同开创了硅谷式领导力，开创了世界级高科技公司的领导模式，他们是企业家、思想家、哲学家、科学家等集于一身的大师，又是宇宙中的绝地武士，几乎把整个人类的文明浓缩进行动中，以上帝创造人类的方式，创造科技与生活。

坎贝尔一生中从未写过一行代码，从哥伦比亚大学毕业时获得的是教育学位，还当过一段时间不成功的橄榄球教练，但他却成为了硅谷最受人尊敬的导师，是那些赫赫有名的创始人们最信任的“教练”。

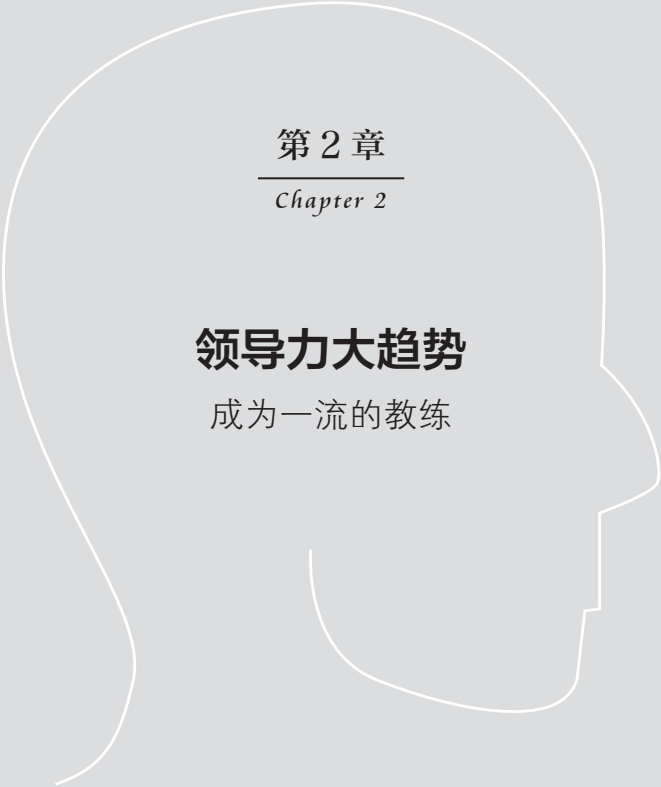
谷歌CEO施密特曾对媒体说：“整个行业没有任何人像坎贝尔那样有这么大的影响了。对我、对谷歌、对全体硅谷创业人，他都是不可或缺的导师。”坎贝尔始终保持低调，对每个人的隐私都讳莫如深。

最重要的是坎贝尔激发出天才工程师关注人、思考人并与人合作的潜能，而且他把自己对人的深刻理解身体力行地展示给人们看。《纽约客》杂志评价说：“在这个工资和社交能力往往成反比的技术世界里，坎贝尔正是那个教导公司创始人们从电脑屏幕前抬起头来的人。”

坎贝尔没有读过商学院，也没有拿过教练资格证书，但是他是真正有资格接受伟大“企业教练”殊荣的人，因为在一个竞争激烈加速度的商业社会，唯有“事实+数据”的业绩才有最好的说服力，唯有客户的口碑才是最好的见证。坎贝尔的硅谷传奇，以每位世界级企业家的见证得到了高度评价与认可，也是我们学习教练式领导力的典范。







## 第 2 章

*Chapter 2*

# 领导力大趋势

成为一流的教练

科技使变化以“秒”速爆发，只要把每个人的情感、思想和行为连接在一起就会形成核反应堆，发生黑天鹅事件，瞬间吸引数以千万社会人的关注、参与和互动。市场就是竞技场，输赢随时产生在毫秒之间，每个身处其中的人，无论是CEO还是企业高管及任何人，都会面临着超极限挑战，如何让自己保持最有效的应对、如何带领其他人？硅谷CEO们说，我们自己需要教练，我们也要成为团队的教练。

## 01 Section

### 从命令管控向引领支持

我认为只有大胆的臆测，而不是事实的积累，才能引领我们向前迈进。

——爱因斯坦

每个人的生命都是来自恒星，从一粒细胞体开始渐渐进化；每个人的伟大都来自环绕他的芸芸众生，在无数个行为和结果里去追寻真理；我们都在寻找未来之光，沿着它的踪迹发现未知的自己。领导者就是光的使者，它出现的时候，跟随者会看到自己的存在，他的天赋、他的价值、他的意义。

#### 1. 硅谷的上帝——乔布斯

生长在硅谷的乔布斯，童年经历着日新月异的科技创新，他自己回忆到：“住在我周围的人们大都研究的是很酷的东西，比如太阳能光伏电池和雷达，我对这些东西充满了好奇，经常向他们问这问那。”

在宗教信仰如此普遍的印度到处是贫穷、落后、甚至有些肮脏，许多神学大师看起来很荒诞。孤独、失望和迷茫时时袭来，19岁的乔布斯来到了喜马拉雅山脚下的温泉小镇，睡在简陋的小屋，勉强生活。在一个夜晚的禅修中，他想到了爱迪生，看到了黑暗中的光明……

乔布斯后来说：“那是我生平第一次开始思考，也许托马斯·爱迪生对改变世界作出的贡献，比卡尔·马克思和尼姆·卡洛里·巴巴两个人加起来还要大。”此前他一直在是研发产品还是追求神性哲学中摇摆。通过印度之旅他顿悟出，唯有通过有形的物、通过创造独一无二的产品，来传递无形的思想和价值，感动人们，进而改变世界。

印度之行，让乔布斯深刻感受到生命有两种截然不同的力量，无形的精神力量与有形的物质力量。他一直保持着禅修的习惯，聆听自己内心的声音。1976年，他与禅修导师乙川弘文再次确认自己创业的想法，乙川弘文说：“一切万法，不离自性。去吧，既然心向往之，还有什么可纠结的？全心即佛，心佛无异。当心性再无障碍，行止皆随本心的时候，你就是大彻大悟的佛陀呀！”

### 乔布斯神迹1.0——开启微软图形界面技术的人

斯蒂芬·沃兹尼亚克帮助乔布斯获得苹果创业初期的辉煌，比尔·阿特金森则是与乔布斯创造未来的伙伴。乔布斯对于一个人是空想的虚张声势还是有真正的实力和自信实现新技术，有天然的判断力，阿特金森就是那个总能够实现新技术、新突破的天才。

乔布斯渴望拥有一台真正烙印自己想法的电脑。此时，施乐公司的帕洛奥图研究中心团队也在尝试计算机的创新——用户图形界面。其中有一位艾伦·凯的科学家，他的两句格言深得乔布斯认同：“预见未来最好的方式就是亲手创造未来”以及“对待软件严肃认真的人，应该制造自己专属的硬件”。

施乐的风险投资部门想要参与苹果公司在1979年夏天进行的第二轮融资。借此，乔布斯带领团队了解用户图形界面技术。

通过演示，乔布斯兴奋地说，我看到了计算机的未来，它应该变成现实。乔布斯和阿特金森果然在原有技术的基础上，做出了更为简化、实用的突破。在掌握的资源远不及施乐及IBM的情况下，改变了计算机产业的进程也改变了微软。乔布斯开创了个人计算机时代，也开创了图形界面时代。

1984年，苹果公司的年销售额达15亿美元，而微软只有1亿美元。盖茨特别喜欢去苹果公司看各种演示，而且对不理解的问题，喜欢打破砂锅问到底。这两家公司为了一个宏大的新未来，签订了一个对于微软特别重要的合同，为麦金塔电脑开发图形界面版本的软件——文字处理程序Word和全新的电子表格软件Excel，这套系统的开发是在乔布斯的标准下完成的，乔布斯回忆说：“他们一开始做出的应用程序很糟糕但是他们坚持努力，越做越好。”

这个过程几乎让盖茨成了苹果的一员，他说：“每次聚餐我都去，已经成了那儿的一分子了。”

最后，乔布斯对Excel非常喜爱，以至于放弃了自己的BASIC团队。乔布斯还意识到，微软会盗用麦金塔电脑的图形用户界面并开发自己的版本。

微软当时已经开发出了DOS操作系统，并授权给兼容电脑使用。DOS系统采用老式的命令行界面，会显示出小而呆板的系统提示符，如C:\>。乔布斯及其团队担心微软会抄袭麦金塔的图形界面的思路。安迪·赫茨菲尔德注意到，微软方面的联系人就麦金塔操作系统如何运作询问了太多细节问题，这令苹果更感忧虑。

1983年10月，苹果公司在夏威夷举行销售会议，乔布斯像明星一样演讲，盖茨看上去就像个高中生，他说“微软期望1984年全年收入的一半都来自为麦金塔电脑研发的软件”。

一个月后，因为麦金塔电脑推迟一年发布，11月盖茨宣布微软计划为IBM个人电脑开发Windows操作系统。Windows操作系统采用图形界面，有窗口、图标和可以指向并点击的鼠标。盖茨在纽约赫尔姆斯利大饭店主持了一次乔布斯风格的产品发布会。这次发布会预示着全球微软时代的到来。

### 乔布斯的神迹2.0——点燃皮克斯

精明、理性、务实的盖茨带领着微软稳步发展，艺术家乔布斯被迫离开苹果，在“人生中最艰难的时刻”，乔布斯再次与乙川弘文畅谈。当时乔布斯想到日本修行，而乙川弘文劝说道，“禅是自我内心的修行，生活在僧院与生活在企业并没有多少差别。”佛教的空与色、抽象与具象、自我与世界，在禅中得到了和解，这种和解最终通过动画制作得到实现。

乔布斯表达自己渴望的强烈程度，很难让人忘记。1985年夏天，乔布斯在苹果公司正处于失势中。一天，他和艾伦·凯一起散步。凯知道，乔布斯对创意与技术的交融很感兴趣，于是建议他一同拜访自己的朋友，卢卡斯影业电脑部门的负责人。乔布斯无论对人还是事物的本质，都有极强的判断力和预见力。

在皮克斯，他遇到了真正的艺术家约翰·拉塞特，他们相互认定对方的才能。乔布斯对他恭敬有加，真心钦佩他的才华。拉塞特则理智地将乔布斯视为赞助人——能够欣赏艺术工作并且知道如何将其与技术和商业进行融合。在一次次的财务危机中，乔布斯并不是出于商业上的考虑，他坚持让皮克斯每年拍一部动画片，还千方百计为皮克斯开拓市场。即使皮克斯的硬件和软件产品线都失败了，乔布斯还会保护着动画团队。对他来说，这已经是一个拥有魔力的艺术之岛，能给予他深层次的情感愉悦，他愿意培养它，为它赌上一把。

皮克斯的成功，让乔布斯的艺术天赋得到了绽放，他设计了皮克斯的总部大楼。皮克斯总部大楼的设计蕴含着人与人相遇的禅意，让那个对你重要的人有更多的机会出现。皮克斯的员工佩恩说：“乔布斯希望员工来到共享空间，与同事进行偶然的对话，我一直就进行这类对话，它让文化保持活力。”

乔布斯逝世后，皮克斯的首席创意官约翰·拉塞特和公司总裁埃德温·卡特姆在官方网站表达了他们对乔布斯的致意：“史蒂夫·乔布斯是我们一位亲爱的、富有远见的朋友，他是皮克斯大家庭的一盏明灯。他先于我们其他人预见到了皮克斯的潜力，那是我们未曾想象到的。史蒂夫给了我们机会，并且相信了我们那个疯狂的梦——制作电脑动画影片；他经常说，‘要把它做好’。他是皮克斯成功的原因。他的精神力量、品行，以及他对生活的热爱让我们每个人变得更好。他永远是皮克斯DNA的一部分。在这个艰难的时刻，我们的心与他的妻子劳伦和他们的孩子同在。”

2013年，皮克斯总部大楼的主楼命名为“乔布斯大厦”，以表达对乔布斯的尊敬。佩恩说：“乔布斯希望大楼空间有巴黎奥塞美术馆的感觉，他希望大楼给人一种它早已存在的感觉，它应该是永恒的设计。皮克斯赋予了乔布斯更为强大的神秘魔法，那就是再造苹果。”

### 乔布斯的神迹3.0——科技界的苹果

当乔布斯刚刚把皮克斯做上市，再次站在众人瞩目的位置，苹果正经历着一团糟。就在那个时刻，乔布斯意识到自己很在乎苹果，于是决定重返苹果，并首先邀请了坎贝尔进入董事会。

乔布斯既有洞察未来发展趋势又有洞察每个人天赋的超能力，并像神一样把这两者连接起来，这并不是他与生俱来的特质。禅修确实给了乔布斯很大的帮助，每一位伟大的领导者都应该有一个苦思冥想的过程。

苹果员工黛比·科尔曼认为乔布斯的现实扭曲立场充满力量，他说：“那是一种自我实现的扭曲，你完成了不可能完成的任务，因为你并没有意识到它是不可能完成的。”

苹果员工霍夫曼说：“乔布斯具有神奇的力量，能准确地知道你的弱点是什么，怎样能让你觉得自己很渺小，怎样能让你畏缩。这是那些极富魅力、知道如何操纵别人的人身上的共同特质。你知道他能摧毁你，这就让你感觉自己变弱了，你渴望得到他的认可，然后他就可以把你推上神坛并彻底拥有你。”

从苹果的设计的巨大影响力而言，每个参与苹果设计的人，都得到了才能的充分释放。我们对乔布斯的控制欲有太多误解，非常罕见有这样的领导者，能够那么了解他人、聆听他人内心深处的渴望。

iPhone手机一经推出，立刻被博客写手们奉为“耶稣手机”。微软公司的史蒂夫·鲍尔默在接受美国全国广播公司财经频道（CNBC）的采访时这样说道。“但它确实对商务人士没有吸引力，因为没有键盘。”这句话，现在听起来，像一个冷笑话。

“史蒂夫了解人的欲望。”艾伦·凯说道。凯是施乐PARC（帕洛阿图研究中心）的先驱，他在40年前就设想过推出一台Dynabook平板电脑。凯善于作出预言性的评价，于是乔布斯询问他对于iPhone的看法。“把屏幕做成5英寸宽，8英寸长，世界就是你的了。”凯说。而他当时并不知道iPhone的设计源自平板电脑的想法，并将用于平板电脑上，而苹果的平板电脑实现了并且实际上超越了凯所设想的Dynabook。

是的，乔布斯了解人的欲望、人类的欲望，也了解他身边工作天才们的欲望。乔布斯，一个鼓励亚当和夏娃吃苹果的上帝，而且吃完要解决一个又一个的技术难题。

## 2. 特斯拉附体——从佩奇到马斯克

大多数人一想到电灯泡，就会联想到爱迪生，事实上照亮世界的是塞尔维亚裔

美国人尼古拉·特斯拉。他是交流电、无线电、无线遥控、火花塞乃至水和电的重要创造者和推动者。交流电将人类带入了第二次工业革命，而这个功劳无疑应归属于特斯拉，他被人称为“电气时代之父”。

除了无线电等技术特斯拉还发明了雷达、传真机、真空管、霓虹灯管、飞弹导航、星球防御系统等，一生获得过1000多项发明专利，他还提出了现在科技的核心概念。诸如电子显微镜、激光、电视、移动电话、互联网以及其他与我们息息相关的许多事情，至今特斯拉仍有许多研究被美国FBI列为最高机密封存。

特斯拉曾经仰慕爱迪生并为他打工。1885年，他告诉自己的老板爱迪生，他可以改进马达和发电机。爱迪生说：“如果你做到了，给你5万美元。”特斯拉履行了自己的承诺，爱迪生却只给他加薪10美元。

特斯拉愤而辞职，开始创建自己的公司，经营交流电。在利益的驱动下，当时爱迪生大力抨击特斯拉，并将其冠以“科学异端”之名，一场科学迫害应运而生。1888年，特斯拉得到西屋公司支持，研发已构思了6年的交流电体系，半年后，他研制的交流电发电机取得专利，并慢慢取代传统直流电的位置。

不在发明就在发明的路上，这就是特斯拉，他的发明给大众带来了美好生活的同时，却触动了当时太多人的利益。首先是以直流电为代表的爱迪生利益集团，后来是金融寡头J·P·摩根。摩根曾经支持特斯拉建设沃登克里弗塔，但他只是希望特斯拉将这座塔建成以让他进行无线电通信而已，他看中的是商机而不是科学。特斯拉当时在沃登克里弗塔主要做的实验却是无线供电（不用导线就可以使电能传输到用电器上的技术）。

意大利人马可尼抢先做到了跨大西洋无线电通信，无线电的专利也被错判给马可尼，这使得摩根很生气，他停止了对特斯拉的资助，沃登克里弗塔只建成了一半，同时使特斯拉负债累累，成为当时媒体嘲弄的对象。但摩根仍不满足，他利用自己在政经界的巨大影响力，让美国所有课本都删除了特斯拉的名字和事迹，这一影响一直持续到今天。

特斯拉的发明创造更重视实践，并不重视理论依据，有时是一种直觉般的感觉



引领着他的发明创造。他往往是先有了结果再找其原理。虽然他有时对原理解释是不正确的，但这并不妨碍他进行天才的发明。他不同意爱因斯坦的理论，与新兴的量子物理学格格不入，因此当时的“正统”科学界都不喜欢他，常常贬斥他，不承认他的成就，这在当时社会对特斯拉的声誉造成了很大影响。

在一个科技致富的时代，特斯拉竟然放弃了交流电的专利，免费共享给整个社会，他的天赋里从来没有为自己谋利的念头，他的崇拜者视他为“发明了20世纪的人”。令人悲痛的是，特斯拉自身却是穷困潦倒，长年经济拮据，晚年的他只能努力赚取养老金，无力说服投资者资助他最新的构想。直到去世的时候，他都坚信自己可以发明出结束所有战争的武器，发明出电能通过无线方式跨越大洋的方式，并计划从太空中收集能量。

### 童年的眼泪——佩奇

特斯拉去世后的第二年，也就是1944年，他的好友，《纽约先驱导报》记者约翰·约瑟夫·奥尼尔撰写了一篇关于这位发明家的传记，题为《浪子天才：尼古拉·特斯拉的一生》。传记总结说：“在他生命的最后30年，在见到过他的数千人当中，知道他是谁的很可能不超过10个人。”但媒体仍然没有忘记他，每隔一年就会头条报道特斯拉和他最新的科学预测。

科学家纯粹的精神与商人的逐利本性之间的对立冲突，在特斯拉一生中留下的故事，发人深省。这篇文章发表后41年，也就是1985年，12岁的佩奇阅读了特斯拉的传记后被深深地打动了。从那一刻起，佩奇认识到，仅仅作为一个科学家、发明家是不够的，必须进行成功的商业运作，保持自己财富上的独立，这样才能够按照自己的梦想，构思未来，创造发明。佩奇曾在谷歌首页纪念特斯拉也是为了警醒自己和人们，要学爱迪生而不是特斯拉。

在美国尼亚加拉大瀑布，有一个尼古拉·特斯拉的雕像，纪念他给整个人类作出的贡献。引领心灵的永远不是财富，而是人作为创造者的智慧、精神和灵感。即便爱迪生被塑造得再光彩照人，也经不住见证者留下只言片语记录的真相，尤其是像佩奇这种具备科学家的探索精神的人。他和特斯拉，在一篇文章里跨越时空相遇，在众多特斯拉的伟大技术里相遇，我们每个人都生活在特斯拉的发明之中。

特斯拉带给世界的不仅是发明，更是光明；带给佩奇们的不仅是思考更是无穷的力量。佩奇的好友马斯克，也是一个特斯拉迷。

### 颠覆传统——马斯克

2004年2月，马斯克的新公司用尼古拉·特斯拉的名字命名为特斯拉电动汽车公司，结束了汽车业数十年来没有新公司成立的状态。该名字的意义，也蕴含着马斯克的梦想，即像特斯拉一样，发明出一个新世界。

特斯拉叛逆无惧的性格似乎在马斯克身上已经附体，这个读科幻小说长大的科技企业家，信奉的是外星人的哲学，他说：“《银河系漫游指南》一书教会我最难的是提出问题。一旦做到了，其他会变得很容易。”与传统汽车公司一般以创始人名字命名的惯例不同，马斯克向世界宣布，这家公司并非一般的汽车企业，而是技术驱动的高科技公司。这是创始人在向自己的偶像和先驱致敬，向伟大的科学家和工程师致敬。

马斯克只要有钱就会投入更冒险的项目，和特斯拉一样，总是拼上身家性命“折腾不休”。还好马斯克学过一些商业课程，投资多元化，以保证他的财务自由，他自己采取了一些风险规避措施，不把鸡蛋放在一个篮子里。最重要的是，他的好友佩奇非常理解并支持他，或许是特斯拉促成了他们的深厚友谊。

2015年11月，美国财经网站CNBC撰文称，特斯拉CEO埃隆·马斯克凭借多项发明，成为年度创新大奖的获得者，被称为21世纪的“托马斯·爱迪生”。我想这位作者一定不了解马斯克，他更想被称为21世纪的“尼古拉·特斯拉”。

### 引领支持——未来领导者

只有具备行云流水的思想，才能够打造出世界级的企业，甲骨文CEO拉里·埃里森在D10数字大会上将乔布斯比作历史上最伟大的思想家，他说：“乔布斯会把好的想法变成辉煌的完成品。他真的是一位具有创造力的艺术家、工程师和企业家，与其他任何人都不同。”

对于埃里森而言，乔布斯绝对不是一个商人企业家，他回忆了一件事情，那是在苹果市值超过甲骨文的那天，乔布斯曾给他打电话，埃里森回忆道：“乔布斯对此

感到骄傲，但对他来说，这根本不是一种动力而只是一种衡量标准，表明他正在做的事情是正确的，人们喜欢他的产品，而且大量地购买这些产品。”

乔布斯曾经想要把皮克斯的电脑卖给大众市场，他的想法是，有创意的人很快会想到使用这款电脑的各种方法。他说：“我认为，人是创造性动物，面对工具他们能想出发明者未曾想过的各种聪明的使用方法，我觉得这会同样适用于皮克斯电脑，就像Mac一样。”虽然皮克斯电脑没有成功，但对于创造性的信仰是乔布斯毕生的追求。

高科技企业时代与工业企业时代最大的不同在于，那种资本、董事会和职业经理人形成的控制力已经被彻底瓦解。科技企业家崇拜的是科学家，而非传统的财富标签的商人企业家。科技企业家更像个科学家、艺术家，引领着人类文明的发展，激发着每个人的天赋优势的自我实现，是员工的伙伴而不是雇佣老板。

乔布斯在1985年被苹果驱逐，这对于Facebook CEO马克·扎克伯格和谷歌联合创始人拉里·佩奇及谢尔盖·布林来说是一种警示，他们都牢牢地把握住了在各自公司董事会中的投票控制权。埃里森称：“看看现在硅谷中的天才人物吧，他们已经不再信任董事会。”

## 02 Section

### 韦尔奇在20世纪曾认为：“一流的CEO首先是一流的教练”

一名教练不应该只是一个老板，或者是教师，更应该是一个保护者。

——布拉德·吉尔伯特（著名网球教练）

美国的信息技术产业的发展战略影响着整个世界，同时让美国逐渐走出制造业危机，成为信息革命的引领者。1971年，纳斯达克成为了许多伟大企业的摇篮，孕

育出了像微软、苹果、谷歌、亚马逊等超级牛股，整个美国社会媒介都大力推崇科技服务引导的“新经济”，而唾弃以传统制造业等为主的“旧经济”。

美国经济从1991年开始复苏，实现了连续增长108个月，就业状况从1993年开始改善，失业率稳步下降，1998—2000年时达到30年来的最低水平。1999年年底道琼斯指数的市盈率为25倍，市净率为5倍，而纳斯达克综合指数更是分别高达152倍和7倍。

2000年年初，美国司法部对于微软进行反垄断指控，接着一季度财报，许多公司未达投资者预期，2000年3月11日到2002年9月，在短短的30个月内，纳斯达克指数暴跌75%，创下6年中的最低点位。2003年3月，纳斯达克泡沫破裂，转为下跌。

苹果等新企业的惊人成长速度，给美国社会带来了全方位的冲击，传统企业积极探寻变革的思路，其中最为成功的就是通用CEO杰克·韦尔奇，在企业内部他被誉为“中子杰克”，意思是这种炸弹只会让人丧命，却不会破坏建筑物。

2001年9月韦尔奇退休，被誉为“最受尊敬的CEO”“全球第一CEO”“美国当代最成功、最伟大的企业家”。但是他的传奇领导力与德鲁克不同，与曾给他担任过管理顾问的拉姆·查兰也非常不同，他书写了自己的领导力体系，他的自传一经问世就吸引了世界的目光，并以700万美元的天价创下了当时美国传记出版的收入之最，至今仍是管理者必读的畅销书之一。

韦尔奇的不同之处就在于，他完全以运动赛场教练的方式领导通用公司，他说：“一流的CEO首先是一流的教练。”这句话，知道的人很多，真正领悟精髓的人却很少，即便学习教练技术的管理者们，尤其是对运动员有偏见的中国人，常惯以运动员是“头脑简单、四肢发达”的思维方式。大家仔细思考一下，竞技运动员如果没有灵活的头脑，怎么会赢得比赛呢？

## 1. 美国的运动崇拜——无畏、健美和竞技

2016年体育产业报告，2015年美国体育产业产值为4984亿美元，GDP占比为2.93%；中国的体育产业为3200亿元，GDP占比仅为0.56%。在中国运动理念不同，

人们不会把运动当作一种文化来追求。但是在美国完全不同，美国是一个运动文化很鲜明的国家，不擅长运动，就意味着缺乏社交能力，甚至申请不了好大学。

20世纪70～80年代，美国电影走向全球的标志就是牛仔形象，骑马、牛仔、左轮手枪，个性自由奔放、热情无畏、正义好斗，很像中国的侠客，特别深入人心。即便牛仔随着社会的进步已经消失，但牛仔精神至今仍影响着美国人的生活与文化，其理念是自由、平等和率真，崇尚勇敢、坚毅、不畏艰险、百折不挠。

取而代之的是西方体育的兴起，西方体育起源于古代希腊和罗马，如今遍及世界各地的碗状体育场，仍能看出2000年前罗马斗兽场的雏形。竞技运动本质上是一种和平的战争形式，满足人的潜能发挥，也满足人的竞技欲望——战胜自己、战胜他人。

### 运动暴力——培养男子汉

古代希腊最强大的城邦中，雅典第一，斯巴达第二。斯巴达人经常对外发动战争，为了维持对希洛人的压迫与剥削，镇压希洛人的反抗，斯巴达人需要一支强壮的军队。斯巴达人崇尚武力精神，整个斯巴达社会等于是个管理严格的大军营。斯巴达的婴儿呱呱落地时，就被抱到长老那里接受检查，如果长老认为他不健康，他就会被抛到荒山野外的弃婴场去。母亲用烈酒给婴儿洗澡，如果他抽风或失去知觉，这就证明他体质不坚强，任他死去，因为他不可能成长为健康的战士。

男孩子7岁前，由双亲抚养。父母从小就注意培养他们不爱哭、不挑食、不吵闹、不怕黑暗、不怕孤独的习惯。7岁后的男孩，被编入团队过集体的军事生活。他们要求对首领绝对服从，要求增强勇气、体力和残忍性，他们练习跑步、掷铁饼、拳击、击剑和殴斗等。为了训练孩子的服从性和忍耐性，他们每年在节日敬神时都要被皮鞭鞭打一次。他们跪在神殿前，火辣辣的皮鞭如雨点般落下，但不许求饶，不许喊叫。

斯巴达的严苛残忍的训练，逐渐演变成体育运动，用来培养青年的坚毅品格、忍耐精神与团队协作能力，以此保持和加强种族在世界范围内的领导地位，这是希腊的传统，但却由美国文化完整地将其继承了下来，至少在立国早期，具有极强的

种族意识和政治色彩。美国主要流行美式橄榄球、棒球、篮球和冰球。橄榄球运动的暴力甚至血腥的一面（改革前的橄榄球运动曾致人死亡），与斯巴达和雅典严苛与残酷的公民训练一脉相承。

马克·伯斯坦在著作《橄榄球：美国偏执的常青藤联盟起源》中详细叙述了橄榄球如何从殖民地时期的血腥运动发展成为当代美国受众最广的体育运动。以哈佛、耶鲁为代表的常青藤高校在橄榄球的早期发展中起到了重要作用。但因死亡事件的增加，废除橄榄球赛事的呼声渐长。橄榄球因能够“培养男性优秀的品质，保证盎格罗·萨克逊人种在历史中的优越性”，使得以总统罗斯福为代表的精英政客坚持不废除。

### 运动气质——永远的社会主流

美国文化推崇健康、活力的形象，皮肤韧劲十足、动作灵活敏捷、站姿挺拔有力，运动感气质格外受欢迎，保持运动的习惯几乎是成功人士的标配。美国中产阶级家庭，都会培养孩子一样或者多样的运动项目，参加任何规模的体育比赛，也是申请好大学的优势。

运动是美国社会、社区及个人生活中如吃饭穿衣一样的必需品，多数美国大学生都有健身的习惯。这与美国校园无数不在的健身房与体育场有关。大多数综合性大学都有至少一个大型体育场，健身房则不计其数。除常规球类与田径项目之外，高尔夫、网球、壁球、冰球、水球、击剑、帆船、划艇、瑜伽、桑巴、剑道、空手道等中国武术都在许多大学的体育项目列表中。

爱好运动的美国总统比比皆是，小布什每周都要坚持跑步至少5次，并规定7分钟内要跑完1英里（配速约为4：22），他“走到哪儿跑到哪儿”。办公的时候，他在白宫里跑；出访的时候，他在“空军一号”上跑；度假的时候，他在德州农场里跑。小布什还参加过全程马拉松赛，1993年，他参加了休斯敦马拉松赛，并用3时44分52秒跑完全程。小布什对棒球运动也十分精通，每次谈到棒球都会滔滔不绝。他还酷爱骑自行车，更在卸任前积极采取措施，争取为山地自行车运动赢得美国国家公园的使用权。



奥巴马不仅是美国历史上第一位黑人总统，同时也是个运动天才，篮球、高尔夫、游泳、甚至拉单杠他都无一不精。奥巴马身高1.87米，体重在77至81千克之间，这样的体型让同龄人羡慕不已。《纽约邮报》曾惊叹道：“奥巴马的身材就像詹姆斯·邦德（007）一样健美！”奥巴马每周运动6天，每天45分钟。身材高挑的原第一夫人米歇尔经常穿无袖套装，展示自己的完美体型，她的肱二头肌在刚入主白宫时就引起了轰动。

### 竞争、忠诚与影响力

与职业性质的国家橄榄球联赛及国家篮球联赛相对应，美国高校间的橄榄球与篮球排位赛亦有较高的社会关注度。国家大学体育联合会（NCAA），一个非政府非营利社会组织，包括了橄榄球及篮球在内的众多体育赛事的组织者。在2014年，NCAA产生了高达10亿美元的商业收入，其中超过80%的收入来自第一层级的篮球联赛。在高校橄榄球及篮球联赛中表现突出的运动员，则有机会被招募进职业队伍。华裔体育明星林书豪在哈佛期间即为学校球队主力，大三时入选NCAA第一层级前十名最佳选手。

美国社会崇尚竞争。表现在大学教育中，许多高校往往与实力相近、地理位置相近的学校结为“死对头”。有着长达130多年历史的哈佛-耶鲁橄榄球赛亦是两校历年对抗的重头戏。斯坦福和伯克利之间亦有长达100多年的对抗历史，得胜的球队则可获得“斯坦福之斧”的称号。相较于这些因学术成就而获关注的橄榄球对抗赛，密歇根大学与俄亥俄州立大学之间的对抗有着更高的社会关注度。作为美国中西部“十大联盟”的两个重头球队，两校100多年来的“爱恨情仇”，也是一代代球迷们口口相传、津津乐道的故事。

高校之间大张旗鼓地开展体育竞争，除了振奋士气、凝聚人心的目标外，还掺杂着诸多的现实利益。无论是私立学校还是公立学校，如今都越来越多地依赖校友捐款。尤其是对于稍欠影响力的公立大学，赢得体育比赛，就能获得相应的社会关注度，由此吸引更好的生源，促进学校长远发展。橄榄球赛事同时也是培养校友忠诚度的重要时机。相较于国内高校组织校庆以聚集校友的行政方式，美国高校的橄榄球赛事可以让校友自发地返回母校。这些赛事的观众时常拖家带口，无形之中使

下一代亦形成对于本校的忠诚度。美国高校与其校友家族间，往往形成延续数代的利益关系：校友为学校提供财政支持，学校为校友的子女提供高质量的教育。

### 美国总统大选的黑天鹅——棒球好手特朗普

2016年11月9日美国总统大选结束，特朗普当选，全世界哗然，好大的“黑天鹅”。今天的“黑天鹅”就是明天的白天鹅。而且这只“黑天鹅”，非常主流，在美国众多喜爱运动的总统当中，特朗普在纽约军事学院就是个棒球高手。

1964年进行的一场棒球锦标赛中，当时战至4比4平，最后一个击球手出场，他很好地抗住压力，击打成功，帮助球队赢得了胜利，这个人便是特朗普。他的教练杜比亚斯说：“关键时刻，这孩子从不会怯场。”西点军校棒球教练曾多次到纽约军事学院，希望将特朗普挖走，但一直未果。一生阅人无数的杜比亚斯为棒球手特朗普打分，10分制里，给出了8.5分。在军校就读期间，特朗普人缘甚佳，不仅学业成绩优异也是运动健将，军校毕业时，其领袖气质已隐然成形。

不仅如此，特朗普还是个体育全才，他在行的可不仅仅是棒球。大学一年级时，特朗普成为学校橄榄球队的主力，之后又转到了足球队。而且根据校友们回忆，特朗普在学校篮球队也是一位相当不错的得分后卫。

在美国，人生中重要的课程都是在与运动相关的领域学到的。特朗普的领导力强悍于希拉里的地方就是运动，是个非常具有竞技性、对抗性、灵活性的运动员，敢于单挑也善于协作，无所顾忌又无所畏惧，这种自由独立的行为必然会得到民众的支持。

70岁的特朗普一天能坐飞机分别在2个城市，做五场各两三个小时的演讲。他嘲笑希拉里不懂体育，体力太差。或者说，希拉里是败给了体育，她精英型的完美形象与拥有众多的科技精英的支持仍然没有使她获胜，关键之处在于这个时代的领导力变了。

## 2. 运动健将韦尔奇——自由、意志和激情

特朗普的身材优势在运动上是显而易见的，而韦尔奇，从小就是个身高1.73米的



矮个子口吃男孩，竟然是个活跃的运动健将。幸运的是，韦尔奇的母亲使他把缺陷能够变成优点，比如，当他要一份烤面包夹金枪鱼的时候，服务员会把tu-tuna听成two-tuna，给他上两份三明治。遇到这种情形时，母亲给他的解释是：这是因为你太聪明了，舌头跟不上聪明的脑袋瓜。他在自传中写道：“事实上，这么多年来，我从未对自己的口吃有过丝毫的忧虑。我充分相信母亲对我说的话，我的大脑比我的嘴转得快。”韦尔奇用一生证明了母亲的话，他不仅脑子反应快，而且演讲能力超乎寻常，特别富有激情。

最重要的是韦尔奇的自信又在运动中得到了全面提升，韦尔奇的家乡马萨诸塞州萨兰姆市是个斗志旺盛、竞争激烈的地方，人人都是超级运动员。小时候的韦尔奇，打棒球、冰球、曲棍球，球场上总有他的身影。比赛总有胜负，他好胜心强，相信自己可以克服一切困难。

韦尔奇的父亲一个以自身工作而自豪的蓝领，他对儿子寄予了很大的期望。他在列车上发现，那些大人物总是在谈论高尔夫球赛。于是，他鼓励小韦尔奇去学高尔夫。这样，韦尔奇9岁时就在附近的肯伍德乡村俱乐部当了一名高尔夫球童。由此形成了他对高尔夫的爱好，并影响了韦尔奇一生。

韦尔奇尤其喜欢打曲棍球，经常到其他城市去参加比赛。母亲坚持以一种宽松而包容的方式来教育他，她把韦尔奇送上火车，让他独自去参加球赛。在中学的时候，韦尔奇当上了曲棍球队的队长，这次经历让韦尔奇受益匪浅，他开始初步对领导之术有了一点概念。

在萨兰姆中学的最后一年，韦尔奇因为自己所在的冰球队连续六次失利心情不好，第七次眼看胜利有望，但在打入加时赛后最终失败，他受不了了，比赛结束时他愤怒地将球杆摔向场地对面，一头冲进了休息室。这时，母亲出现了。“如果你不知道失败是什么，你就永远都不会知道怎样才能获得成功。如果你真的不知道，你就最好不要来参加比赛！”母亲的话，让韦尔奇知道了什么是竞争，更知道了在通向成功的征途中必须坦然面对失败。

韦尔奇还在学校橄榄球队担任四分卫。他的动作慢得可怜，但韦尔奇坚信自己

强壮的胳膊能够弥补速度的劣势。那时候，韦尔奇不仅喜欢橄榄球也热衷棒球，是语法学校棒球队的投手，然而，上了塞勒姆高中以后，韦尔奇才发现自己的速度太慢了，没法再玩橄榄球，棒球也没有突破，在高一时他还能担任首发投球手，但到毕业前夕，他成了板凳队员。

难以想象，没有任何运动方面优势的韦尔奇竟然在运动场上度过了他的小学、中学生活，而且愈挫愈勇地参加各项比赛，成绩不佳也丝毫没有影响他巨大的热情。几十年后，当韦尔奇翻开自己以前在学校运动队拍的照片时，惊奇地发现自己几乎总是球队中最为弱小的那个人，在小学篮球队中担当后卫，他的个头只有其他球员的四分之三，所有这些以前他竟然没有觉察到。

### 运动培养真正的情商——构建良好的人际关系

韦尔奇的父母给予了他全部的关爱，他对此深有感触：“我并非出身豪门望族，但却拥有更好的东西——无尽的爱。”母亲对他的理解、认知和需要的支持，让韦尔奇对人的情感非常敏锐，加上运动中的训练，让他在人际关系中能够充分表现自我又能够获得支持。

我曾经与体育学院的一男生聊天，问：“你们学校有没有自杀的？”他说：“有啊，是练飞檐走壁时摔死的。”这个像笑话一样的聊天带给我很多思考，周围有运动爱好习惯的人，的确性格都比较乐观、豁达，也善于交朋友，团队工作中协作能力也更强。

科学家研究发现，运动可以促使肾上腺素和多巴胺的分泌，人在运动状态下，交感神经兴奋，人处于应激状态，肾上腺素能使神经分泌肾上腺素及多巴胺等。多巴胺是一种神经传导物质，用来帮助细胞传送脉冲的化学物质，它主要负责大脑的情欲、感觉，将兴奋及开心的信息传递，也与上瘾有关。

现代人认为运动会带来快感，公元前776年，在奥林匹克的发源地希腊，市中心图书馆的附近是运动场，他们坚信用身体的平衡来提升智慧，比如投掷标枪，投掷的那一刻，就是打开胸怀。

人只有接纳了身体才能够学会真正的爱，这种爱更为具体更有温度。而运动，

正是人与身体最好的交流方式，感受身体的血液的沸腾、炙热的呼吸及不可预知的反应速度极限。运动还是人与其他人微妙的交流方式，人们不是依靠语言沟通，而是依靠除了语言之外身体所有的知觉、视觉、听觉、感觉来理解、判断和决策，同时还要保持高度专注，让自己在关键时刻作出最精确的反应。

热爱竞技运动的人，确切地说，是最能感知他人、精确地判断对方、并让自己作出最好的反应的人，这与人际关系的社交模式相同，感知他人，了解他人真正渴望的是什么，处于什么样的情绪状态。

韦尔奇高中毕业，没有如愿进入哈佛、耶鲁、斯坦福这些著名学校，而他的好朋友们则实现了梦想，他只进入了马萨诸塞大学。开始时，他感到非常沮丧，但母亲“面对现实”的理论让他打起精神走进了学校。刚进学校没几天，他的沮丧就变成了庆幸，又一次体会到了母亲的先见之明。后来，韦尔奇说：“如果当时我选择了麻省理工学院，那我就会被昔日的伙伴们挤压，很难有出头之日，正是这所较小的州立大学，让我获得了许多自信。”而所有的管理都是围绕“自信”展开的，人生的成功也不例外。

在马萨诸塞大学，最初韦尔奇成绩平平，化学工程系的主任厄尼·林德塞对韦尔奇就像他母亲一样，把他当做自己的儿子培养，在整个学业中给予了韦尔奇很多指导，让韦尔奇信心倍增。1957年，韦尔奇成为该校获得化学工程学位最优秀的学生之一。

### 发挥自己的优势——GE之路

博士毕业后，韦尔奇对自己分析道：“和我的很多同学相比较，我的性格比较外向，我属于那种喜欢人胜过喜欢书、喜欢运动胜过喜欢科技发展的人。我认为对于一份既涉及技术又涉及商业的工作，这些能力和兴趣将是非常适用的。”在这种考虑下，韦尔奇没有去大学当老师，而是加入了GE（美国通用电气公司，简称通用）。

1960年10月17日，韦尔奇开始了在通用电气公司的职业生涯。他的第一项任务是找到一个制造PPO（一种用于化工的新材料）的示范场地，然后把工厂建立起来。在皮茨菲尔德的一座破败的楼房里，他与另外一名化学专家为了建立这座工厂，花

费了许多心血和精力。

一年之后，这个工厂终于建立起来，韦尔奇得到了很高的年度评语。但是，让他失望的是，通用电气公司只按照标准给他加薪1000美元。因为无论表现得好与坏，每个人都获得了同样的加薪。在这一刻，韦尔奇感到公司的官僚主义是如此严重，体制是如此僵化，和他以前想象的完全不同。于是，他准备辞职，去伊利诺斯州国际矿物化学公司工作。

就在韦尔奇驾车离开通用的时候，一位来自康涅狄格州的年轻主管鲁本·古托夫拦住了他，并邀请年轻气盛的韦尔奇夫妇吃晚饭。古托夫了解韦尔奇的工作，从他日常的报告和见解中知道韦尔奇的价值。在就餐之际，古托夫对韦尔奇展开了4个小时的说服攻势，并给韦尔奇承诺，在1000美元的基础上再加薪2000美元。他保证，他将使韦尔奇不受官僚作风的纠缠，并将利用大公司的资源为韦尔奇创立一个小公司的工作环境。古托夫当时说：“相信我，只要我在公司一天，你就能利用大公司最好的部分进行工作，最差的一部分将离你远远的。”

1964—1968年间，韦尔奇成为主管新型塑料PPO生产的经理，开始全力以赴解决新型塑料的商品化问题，有效地弥补了研发与经营之间的缝隙，彻底解决了PPO在高温下会变脆的实用问题，并成为通用所有业务中增长最快的领域。32岁的韦尔奇被提升为主管塑料业务的总经理。这件事对韦尔奇的鼓舞极大。他是通用最年轻的总经理。不但经营上的成功使韦尔奇豪情万丈，更重要的是，这次提升使他进入了一个更大、更高、视野更为广阔的团队。从此，韦尔奇可以参加通用的高层管理会议，并且第一次获得了自己的期权。

多年以后，鲁本·古托夫回忆说，我今生最成功的推销就是留住了韦尔奇，因为留住了韦尔奇，才留住了通用今天的辉煌。当然这只是表面现象，实际上，鲁本·古托夫更大的功劳是留住了一种用人机制。在之后的几十年中，韦尔奇使大公司的实力和小公司的灵活性相结合的能力得到了验证。古托夫为韦尔奇创造了这种环境，韦尔奇又为更多的人创造了这种环境。

### 走向巅峰——成为CEO

韦尔奇的业绩有目共睹，但是他个性十分鲜明，完全是一副运动员的作风，只关注结果，态度生硬、直率。有时甚至粗鲁、口出狂言。总而言之，韦尔奇对于解决问题上的任何绊脚石，毫无留情，直言不讳，这让韦尔奇的提拔饱受争议，但他的职位仍在不断地提升，韦尔奇就像通用这台老设备上的新发动机。

职务的升迁使他开始考虑得更多，不仅想到塑料，而且还想到通用的整体运作。他要改变通用的思路，就是从这时起开始萌发的。但是，由于同总部的官僚作风格格不入，这时的韦尔奇依然常驻在匹茨菲尔德，而不愿到总部所在地费尔菲尔德去。但他却不讳言自己的想法，从1973年起，他就开始放言，要当通用的CEO。

从1971—1977年，韦尔奇开始逐渐学会了一些他原来不熟悉的东西：学会了如何与政府打交道；知道了人的重要性；学会了如何选择业务；学会了如何使业务得到增长，尤其重要的是学会了如何摒弃低增长的业务。1977年，韦尔奇被提升为消费与服务执行部的副总裁兼首席执行官，同时担任通用信托公司的副董事长。在这种情况下，他还在考虑去不去总部上班。

据韦尔奇自己说，是雷金纳德（韦尔奇之前的通用总裁）打电话告诉他：“如果你现在不过来，你就会被排除在比赛之外，所以，你一定要现在就过来。”而雷金纳德则声称：“我对他说：如果你想在马萨诸塞州当个土包子，那就继续做你的小执行官，每个人都会听从你的命令；但是，如果你想干出点名堂来，你最好现在就到这个真正的竞赛场上来。”

当时公司总裁雷金纳德已经公开了竞争未来通用公司掌门人的候选名单，总共7个人，韦尔奇的优势并不明显，尤其是他对公司官僚主义的攻击让总部许多人感到难堪，两位副董事长也不支持他。这些因素导致韦尔奇使出了虚实相间的一招——跳槽逼进。形势逐渐向有利于韦尔奇的方向转化。1981年4月，韦尔奇成为通用电气公司历史上最年轻的董事长和首席执行官。那年他45岁，而这家已经有117年历史的公司机构臃肿，等级森严，对市场反应迟钝，在全球竞争中正走下坡路。

### 3. 韦尔奇的教练之道——打造通用的运动员体系

1942年，年轻的德鲁克就任通用的管理顾问，对其组织结构进行案例研究，在这一期间，通用表示出极大的坦诚，向德鲁克开放了所有的公司文件，并允许他访问公司的任何一位职员。1946年，37岁的彼得·德鲁克出版了《公司的概念》一书中德鲁克对通用的管理模式及公司价值观提出了致命的质疑。

同样，韦尔奇也对通用公司的组织结构深恶痛绝，尤其是严重的官僚作风和等级制度。韦尔奇出任通用电气总裁伊始，他去求见德鲁克，咨询有关企业成长的课题。德鲁克向他提出了一个简单的问题：假设你是投资人，通用这家公司有哪些事业部，你会想要投资？这个问题对韦尔奇产生了决定性的影响。经过反复思考，韦尔奇作出了著名的策略决定：通用电气旗下的每个事业部，都要成为市场领导者，“不是第一，就是第二，否则退出市场”。

确立了第一、第二原则之后，运动员型的韦尔奇也确立了自己的“中子杰克”领导风格，他开始进行全面变革，让通用工作环境像打比赛一样，凡是不能为第一、第二业务提供价值的部门、人员，全部遭到裁员与撤销。1981—1991年的10年期间，有20万人离开通用，同时公司的业绩持续上升。

#### 第一、第二的原则，就是让每个人保持竞争状态

韦尔奇放弃通用电视机业务，发展汤姆逊的医疗事业部时，全美国炸了锅，认为放弃了如此巨大的市场，通用疯了吗？韦尔奇的解释是，电视机业务没能做到前二名，而医疗业务却有很大的增长空间。果然，通用医疗日后成为全球行业的霸主。1981—1990年间，通用电气卖掉了200多项业务，带来110多亿美元的流动资金，占1980年销售额的25%。当经过一系列重大整顿后，在20世纪80年代末通用电气把原来的上百个业务部门变成了13个，而且每个部门在市场上都是数一数二的。

奥林匹克运动有一句著名的格言：“更快（Faster）、更高（Higher）、更强（Stronger）”即鼓励运动员要继续不断地参加运动、努力求进步与追求自我的突破。”每个运动员，都要比原来的自己更快、更高、更强，比世界上所有人更快、更高、更强，成为第一、第二，这就是生命的潜能与价值。



韦尔奇这样描述运动员体系的企业组织：“速度带来的不仅是直接的商业利益，还有更大的现金流量、更高的盈利能力以及更高的市场份额。速度推进思想，使业务流程突破功能性的障碍，在冲向市场的洪流中，把官僚主义和它们的阻碍全部消灭。”

消灭的方式就是用业绩决定谁应该待在通用。韦尔奇很清楚激发竞争会带来什么？给每个人带来什么，没有比结果更好的沟通方式，这就是在比赛现场运动员之间的语言，你是第一，还是第二？通用作为一家企业，好比参加市场比赛，人人都是运动员。

竞争对韦尔奇而言，已不只是获取成功的必由之路，而更应该是一种每个人每天持续不断的工作状态。竞争越激烈他的生活就越充实。韦尔奇认为：“我们每天都在全球化竞技场上，在刀光剑影中工作，每一个回合的打斗之间，没有片刻的休息。”

既然竞争必然要有输赢，必将影响每个人的自我判断，尤其是自信。他鼓励通用人：“不要在意犯错误。重要的是赢得要比输得多。我想我们应该如何生活在错误中，并不断地去矫正它。”这个体会是经常打比赛的运动员的经验，不是每一场都赢，但是要多赢。

一个好的目标就像一种激烈的运动，它会拓展你的潜能。这种运动就是竞争，是竞争带来了发展，对于一个国家、一种行业乃至一个人都是如此。韦尔奇非常明白这一点，才会有那样大刀阔斧的改革。市场变化多端，没有一个企业能够成为安全就业的天堂，除非它能在市场竞争中获胜。让韦尔奇自豪的是：“在通用，我不能保证每个人都能终身就业，但能保证让他们获得终身的就业能力。”

### 群策群力——团队项目而非个人主义

在通用的带动下，美国有很多公司都在20世纪80年代精简了机构。大多数的人只看到精简让财务状况在短期内获得改善，但很少有人知道精简之后该怎么做，才能让公司重新步入正轨或是重振雄风。但通用却是个明显的例外，这主要是因为杰克·韦尔奇在精简机构后又展开了第二波动作，那就是建立新结构来取代旧结构。

如何调动大家成为运动员型人才，参与到企业内部竞争、市场竞争呢？韦尔奇重振并加强了克罗顿维尔（通用公司培训中心）对领导与管理人才的培训功能，每个月他亲自上课以听取各阶层的意见，在课程的互动讨论中，韦尔奇不断质疑、诱导、聆听，不仅传达了其领导理念，更掌握了公司的脉动，他决心改变公司的管理文化。

公司战略、结构和成本在改变，并没有改变日常惯性的工作方式，形式化的任务还是很多，加上裁员带来的人员变化，员工们士气低落。1988年6月的一天，其中有一群人很明白地告诉时任通用管理人才培训中心工作的吉姆·鲍曼，他们已经心灰意冷。

鲍曼很震惊地发现，管理上的问题严重到已经令人无法忍受，鲍曼鼓动韦尔奇把他对通用电气文化的见解化为具体的行动。结果他们一致同意：“我们来想办法让工作摆脱制度的束缚，这项流程姑且就称为‘群策群力’吧。”

好想法的实现道路是曲折的，鲍曼和韦尔奇一起构想群策群力，大致轮廓开始浮现：大批分属不同阶层与职位的员工共同参与，小组负责研究简化工作的办法，高层主管则必须在“代表会议”里接受或拒绝这些构想。在这个基础上，鲍曼又邀请外部顾问设计群策群力的流程及执行的具体策略。

大规模的企业文化变革，根本上改变的是世界各地13个业务部门负责人的行为，鲍曼为各个部门都选择了一位“首席顾问”，配合工作的开展，但见效甚微，韦尔奇本身也亲自进行督促，并提出通用的每位员工都可以在1989年年底接触到群策群力的流程。

无论如何，业务部门中还是有人十分认同群策群力的理念。韦尔奇的直觉相当准确，因为很多通用的员工的确觉得自己被毫无用处的工作所淹没，所以要是有机会可以打破官僚体制并能使自己有更大的发展，他们当然举双手赞成。虽然业务主管和他们的上级主管经常表示不愿加入，甚至觉得饱受群策群力的威胁，但底下却有很多人希望及早实施。

坚持总会有效果的，一些群策群力会议取得成果，尤其是照明集团的成功案



例，团队负责人约翰·奥比和他的管理团队都见识到了让人自由发挥的效果，他们也突然开始了解韦尔奇为什么要追求一种“开放”的组织。换句话说，精灵已经被放了出来，而且再也关不回去了。

韦尔奇还在克罗顿维尔课堂上，开展群策群力模式的交流，他发现群策群力会议使职员只注意到官僚体制而没运用在基本的业务流程中，比如订单输入、产品开发、顾客服务以及收款等方面，从1989年年底开始，群策群力的理念、流程和议题被重塑。1990年，通用与竞争对手西尔斯百货，通过群策群力会议建立了联盟关系。1992年2月“订购到汇款”群策群力会议，目的是要利用流程图和科技工具大幅改善通用的现金流程，让公司的周转资金多出好几亿美元。

1992年年底，群策群力流程已经深入整个通用。有十几万人参与过这项流程，公司的生产力普遍提升，并节约、创造了数亿美元。随后，通用把群策群力流程制度化，并开始培养相应的内部人才。大多数训练以高层主管为重点，不仅要学会如何主办群策群力，更要学习如何成为“改革的发起人与领导者”。

“群策群力”旨在迅速解决组织问题，来自组织中不同级别和职能部门的众多员工与经理人齐聚一堂，一起讨论他们发现的问题，或是高层主管所关注的问题。大家要分成小组检讨“过去惯用做法”的普遍假设，并对于要如何大幅改善组织流程提出建议。“群策群力”小组会在“代表会议”中向高层主管提出建议，这位主管则要召集整组人讨论这些建议，然后当场作出可行与否的决定。改革组织的建议会被指派给各个自愿执行的“认领人”，由他们一直做到有结果为止——这就是“群策群力”的要义。

整个过程，韦尔奇越来越像一个运动场上的教练，发动比赛、观看比赛、指导比赛。1997年，他给股东的信中写道：“其实，最好的领导者应该像教练那样工作的领导者。”韦尔奇初任通用CEO之时，通用的销售额为250亿美元，盈利15亿美元，市场价值在全美上市公司中仅排名第十，而到1999年，通用实现了1110亿美元的销售收入（全球第五）和107亿美元的盈利（全球第一），市值已位居世界第2。

## 教练式沟通

群策群力的推行，让韦尔奇深刻体会到领导者的教练角色，他说：“独行侠们永远做不了精明强干的领导。”

韦尔奇越来越像一名体育赛场上的教练，他可以要求暂停与队员进行沟通。韦尔奇经常采取这种方式：突然行动如“聚会”、“突然视察”、“发手写便条”等。韦尔奇懂得“突然”行动的价值。他每周都突然视察工厂和办公室，匆匆安排比他低好几级的经理共进午餐，无数次向公司员工突然发出手写整洁醒目的便条。接受过这些“突然”指导的人，常常会发现自己哪里做得不错，哪里可以做得更好，自己作为领导者对环境的影响是什么……这些确实增强了每个领导者自我反省与调整的能力。韦尔奇十分重视企业领导人的表率作用，他总是不失时机地提醒每个人的角色存在感。

韦尔奇认为：“人类的思想创造绝对是毫无止境的。你只管与他们交流就行了。我不喜欢管理这个词，我喜欢创新，我确信每一个人都很重要。”从直接的汇报者到小时工等几乎所有的员工收到的“手写便条”具有很大的影响力，因为这些便条给人以亲切和自然感。

保持沟通，除了提高团队和每个人的表现，韦尔奇还在营造一种员工自由发展的理想环境。他一直认为那些驾驭员工力量的方法并不是保护他们或压制他们，而是要给他们松绑，释放他们，将管理的层级抛至脑后，排除横阻在他们面前的种种机构性的障碍。

韦尔奇还简明扼要地自我总结道：“作为一个领导者，我所做的最重要的一件事就是论功行赏。奖励最优秀的员工——这就是全部诀窍所在。”领导者就是奥运会发奖牌的那个人，站在场外指导的那个人，还要维护规则的制定。

## 寻找顶尖人才——毕生的工作

韦尔奇把他一生中的大部分时间花费在与人有关的问题上，他相信，员工们的潜能是你永远也无法想象的，至于他们能够实现多高的目标，任何人包括员工自己也无从知道。他认为，必须充分了解你的下属，以便信任他们，相信他们的决策。

韦尔奇能叫出公司上层至少1000人的名字，知道他们负责什么，在做什么。这对一名员工来说是莫大的鼓舞。

韦尔奇有句名言：“我们造就了了不起的人，然后，由他们造就了了不起的产品和服务。”他还说：“我强调过很多观点，但我尤为注重把人作为通用的核心竞争力，在这一点上我倾注了比任何其他事物都多的热情。”他非常像自己的母亲，在培养他人方面，全身心地投入、欣赏与支持。他坚定地认为，挑选最好的人才才是领导者最重要的职责。他说：“领导者的工作就是每天把全世界各地最优秀的人才招揽过来。他们必须热爱自己的员工，拥抱自己的员工，激励自己的员工。”

韦尔奇对通用的总结：“这是一家由众多杰出人物管理的公司。我最大的功劳莫过于物色这些杰出人物，而且是成批的杰出人物。他们比大多数公司的总裁要来得精明。他们非常杰出，这些一流的人物在这里成长起来，他们在通用如鱼得水。有想法的人就是英雄。我主要的工作就是去发掘出一些很棒的想法，扩张它们，并且以光速般的迅捷将它们扩展到企业的每个角落。我坚信自己的工作是一手拿着水罐，一手带着化肥，让所有的地方变得枝繁叶茂。”

即便退休后，韦尔奇仍孜孜不倦地讲课，并且开办了韦尔奇管理学院。在MBA市场总体趋平甚至有所下滑的大背景下，成立短短4年来，该学院的MBA学员人数就已经超过了1000名。要知道，2014年，该学院的注册人数仅有782人。

在今天看来，韦尔奇的教练式领导仍具有引领意义，他是化学博士，又是领导天才，他不墨守成规，永远保持开放的学习心态，通用的战略及人才培养仍旧留着他深深的烙印。他提出“一流的CEO首先是一流的教练”，被无数人引用，可有谁能够领悟其中的体育精神？

体育精神的内核是去权力化，让每位选手最大化发挥潜能，这正是教练式领导者、变革者领导者、伟大的领导者不约而同的共识。

## 03 Section

### 伟大的篮球教练约翰·伍登认为：“至关重要是天分”

约翰·伍登在每次训练的每一分钟都不断地提示球员要注意细节，他力图让自己的训练像任何真实比赛一样充满压力。

韦尔奇在人才方面的信念及实践，和征战世界级比赛的教练对人才的要求是一样的，始终寻找最顶尖的人才，同时，竭力尊重有能力的人而让没有能力的人退出，这就是体育赛场的法则，要么适应下来成为高手，要么就离开这里。

约翰·伍登，美国篮球史上以运动员和教练员双重身份入选奈·史密斯篮球名人纪念堂。他从1948年开始执教加州大学洛杉矶分校（UCLA），27年中拿到了10个NCAA冠军，包括空前绝后的7连冠，同时他所执教的球队还曾获得了88场的连胜纪录。但在他最初执教的16年中，伍登一直没有改变球队平庸的现状，他甚至开始怀疑自己的教练能力。

同样的经历也在韦尔奇身上发生过。他最喜欢打曲棍球，他所在的球队还参加过冠军联赛。到了高中，韦尔奇在冰球队，他说：“我是个不起眼的球员，你看看我的个子就知道了。我并不强壮，我也不是主力球员，我打中场。但是每个人都可以充分发挥自己的聪明才智。”

失败的领导者各有各的不同，成功的领导者都是相似的。伍登在美国体育史上是一位大师级的教练，他影响的不仅仅是篮球而是整个美国社会，因为他传递着的就是韦尔奇在通用所表达的美国精神——自由、意志和激情。

## 1. 伍登的教练哲学——在细节上求完美、在格局上求宏大

加州大学洛杉矶（UCLA）分校当时没有校内球馆，伍登要带着队员们在狭小的训练馆内打比赛，或者出去借场地，伍登曾经说：“如果不是命运的捉弄，我永远不会来到UCLA。”尽管如此，伍登还是带着UCLA的队员在第二年打进了NCAA（全国大学体育协会）锦标赛。在他执教的前13年中，该队只参加了三次锦标赛，而且每次都是首场比赛就被打回老家，直到1962年他们第一次杀入最后四强为止。1964年，伍登拿到了第一个全国冠军。

### 细节的智慧

微小的改变就是奇迹的开始，伍登一直在训练上保持持续的优化，从前辈那里学习耐心，从心理学中学习了解人性，而细节则成了他的突破点。

约翰·伍登有三个一生奉行的原则，第一个原则是准时，准点开始和准点结束，让队员感受到每一分钟都是倍加值得全身心投入来度过，他在每次训练的每一分钟都不断地提示球员要注意细节，他力图让自己的训练像任何真实比赛一样充满压力；第二个原则是不讲任何的脏字，只要讲了一个脏字，球员就不要出现在训练场，避免了球员通过粗暴的方式宣泄情绪，达到更加理性地管理状态。第三个原则是永远不批评队友，他信奉年轻人需要榜样而不是批评。

奉行细节自我管理，伍登深刻体悟到，养成认真努力的习惯，尽所能做到最好，结果自然而然就会出现，不一定是自己所希望的，但这就是它应该的状态。在细节中，我们更加关注自己努力所能影响的因素，而非自己不能影响的因素。这正是今天我们所有带团队的管理者及培训从业者所应该学习并掌握的，让每个人去为自己可以控制的行为负责，而不是把时间、精力浪费在对结果的担心、忧虑和忙乱中。

细节的训练与管理是每个人毕生的功课。伍登说，从细节中的洞察、思考去改变。这世界上没有穷人，只有没有能力的人；没有不好的销售，只有没有细节管理能力的销售；没有不能训练的人才，只有没有细节习惯的管理者。

伍登有一句名言，你若没有时间把事情做对，会有时间从头再来一次吗？这就

是比赛现场的智慧，一次做好，没有第二次。怎么才能拥有细节智慧，在生活中养成习惯，这是伍登及他的球员们践行一生的法则。

### 释放异见者的价值

追究细节总是与人的苛刻、固执联系在一起。伍登教练的智慧在于他在细节上力求完美，但是在格局上力求宏大。他不喜欢好好先生，有时候他放任球员们产生冲突，因为他觉得有价值的教训总是来自冲突。他还请其他教练观察自己的球队，从他们那里得到批评意见。

同时，他本人最喜欢别人提出不同意见。“不管你生命中要做什么事情，你都应该让那些聪明又可以跟你争论的人在一起。”他的助理教练杰里·诺曼就是这样的人。“他非常倔强，总是坚持自己的看法。”伍登在他的自传中这样描述，“诺曼对我来说很合适。我认为他是我见过的意志最强烈、最相信自己、最敢于说话的人。”

UCLA在赢得数次NCAA冠军之前，伍登没有招生权力也不喜欢招生，他的球员都是口碑相传而来。比如，在费城长大的哈扎德则是由UCLA的诺尔斯推荐的；哈扎德又推荐了华盛顿，他们是在费城的球场上认识的。

华盛顿是一名黑人，那个时代，种族歧视在他南方的家乡司空见惯。来到UCLA，华盛顿感觉来到了梦幻般的地方。在UCLA的几年里，他总会给他家乡的黑人弟兄们写信，告诉他们那些没有见过的景象：大伙儿在集体宿舍里称兄道弟，勾肩搭背，一起喝酒。还有赫斯基开着他的红色庞蒂亚克汽车，当面直呼“约翰”或者“伍登”以此来亲切地称呼教练。

“现在我遇到了伍登这个言行一致的教练，他的思想建立在公平的基础之上。”华盛顿说，“他也是一个来自小城镇的人，我父亲教过我一些事情，他的父亲也教过他同样的事情。在他手下我感觉像他的孩子一样。”

“大家都是偶然相遇的。”赫斯基说，“但是我们都拥有过人的速度，并且各有优势，我们很团结，我们之间有很棒的化学反应。”

“我们曾经谈论过，我们真是一支‘杂牌军’。我们是一群来自各个地方的球

员。”斯劳特尔说，“两个黑人，两个白人，一个犹太人，比赛结束后有各自不同的生活。但是在比赛中、训练中或乘坐大巴时，我们都是一个整体。并且，我们都很喜欢为伍登打球。”

## 2. 伍登的成功哲学——爱，并且全力以赴！

任何人都渴望成功，并不意味着要征服世界，我们更渴望了解自己、突破自己。伍登从小学习和运动样样都行，在高三马丁斯维尔高中拿到了州冠军，在大学成为篮球队的队长，率领锅炉工队（普渡大学校队队名）拿下两次大10分区的冠军。1932年，他被评为大学年度最佳球员，普度也被选为全国冠军。

忠于自己的承诺而不仅仅是为了别人，这是伍登在UCLA长期任教没有达到自己满意成绩的精神力量。伍登非常像我们非常熟悉的一种昆虫“蝉”，幼虫在地下黑暗中生活短则二三年、长则五六年、最长达到17年，才爬到地面见到光明，期间还要蜕皮5次，但在地面上却只能存活几个月。

不同的是，伍登在地上的生活是恒久的，至今一代又一代体育教练追寻着他的脚步。在黑暗中穿行长达16年，UCLA队又称为熊队，没有打出他心中的目标，每天都被成功与失败、赢与输笼罩着。如果你打赢了所有比赛，你就是个成功者；反之，你就是个失败者，一无是处。任何人被打上“失败”的标签，就意味着终结了他的一切。

### 重新定义成功

1934年，伍登还在当中学老师时就开始思考什么是真正的成功了。经历过27年的赛场生涯，他这样总结自己的成功体验：“如果你打赢了所有比赛，你就会被认为是比较成功的。但是也不完全是这样。因为我发现我们在加利福尼亚大学洛杉矶分校曾经有几年没有输掉一场比赛。但是感觉上我们每场比赛都没有赢，因为赢的比分差距没有一些校友预估的那么多。”

成功还停留在别人的恭维里，说明那还是世俗的。而且一定会让你痛苦，甚至头破血流。



伍登的成功定义，那就是：平和的心境。全力以赴做最好的自己，让伍登身体力行恪守他内心的准则，他从不谈成功、胜利、赢球，只要行动起来，不管你是做什么的，把它做到你能力所能及的最好。他训练球员的状态是，每次打完比赛之后都能够昂首挺胸，没有人能够从球员的表情上，判断出比分的高低。道格·麦金托什，1964年时的球队替补说：“‘赢球’这个字眼从来不会从他的嘴里蹦出，真的。他只是要求我们发挥出所有潜能。”沃顿也曾说过：“他一向只谈论打得好或不好，却从来没有谈论胜或者败。”

### 3. 伍登的人才哲学——至关重要的是天分

伍登成为世界一流球员之后仍然坦诚地说：“我宁可要99%的天分加上1%的经验，也不要99%的经验加上1%的天分。”

企业界的领导者越来越认同体育教练的天赋优势原则，即一个人的卓越、杰出和非凡响主要取决于天赋优势的发挥。去做那些你天生就好像应该做的事情一样，你会学得比别人快、做得比别人好，即便有困难，你也会乐在其中，这是每个人一生最宝贵的体验。沃伦·巴菲特曾对内布拉斯加大学的学生们说“如果你们和我有任何不同的话，那就是我每天起床后都有机会做我最爱做的事，天天如此，如果你们想从我这里学什么，这就是我对你们的最好忠告。”

1975年伍登执教29年后退休，以664胜162负的战绩结束，执教生涯胜率是耀眼的80.4%。此后，世界级企业的领导者不约而同地发现了这一奥秘，培养人才，不仅要发现人才去培养，更要发现人才的优势去培养。

之前有个短板原理，即你的个人能力的最弱项，决定着你的综合能力的水平。但是在互联网的大协作时代，短板原理已经彻底失效，未来社会遵循的是长板原理，即你的个人能力的最强项决定着你的综合能力。

我们有幸遇到了一个最好的时代：那就是让我们终于可以去自己喜欢做的事。



### 乔布斯——我是个发现天才的天才

乔布斯曾说：“我最擅长的就是发现一批天才，然后和他们一起创造东西。”乔布斯的领导风格坚持着“不是天才就是白痴。”他的使命就是召集天才来改变世界。他这样总结那些优势突出的人才的特征：

- (1) 喜欢合作，领导者的成功得益于发现许多才华横溢、不甘平庸的人。
- (2) 更专注工作，工作表现才是最重要的。
- (3) 关心最重要的事。
- (4) 只想着成功、只在乎结果、不在乎是非的人。

### 任正非——天才一个人顶10000个人

1989年，郑宝用到华为公司与任正非会合，在华为公司研发的历史上堪称“井冈山会师”。郑宝用这位技术天才的到来，一下子拔高了华为的技术水平，以及华为研发的组织形式。该产品投入市场后，质优价廉，受到很多单位用户的好评。

任正非曾经在开会中指着郑宝用说：“郑宝用一个人能顶10000个。”任正非希望华为能够出现100个郑宝用。

1990年，HJD48产品的软件总体负责人是中国科技大学少年班的天才学生聂建林，才华极为出众，成为HJD48成功的关键人物，深得任正非赏识。从聂建林之后，华为公司开始积极引入各大名校少年班的尖子人才。

天才就是上帝派来改变世界的人，无法阻挡。只要有一个天才出现，就会迅速感召到其他天才，然后吸引到更多的想变成天才的人，从而形成了团队，这就是今天的华为。

## 04 Section

### 神奇教练添·高威发现专注的奥秘

专注和简单一直是我的秘诀之一。简单可能比复杂更难做到：你必须努力理清思路，从而使其变得简单。但最终这是值得的，因为一旦你做到了，便可以创造奇迹。

——乔布斯

网球技术教练添·高威发现“专注”会令人发挥潜能并高效地掌握一样从未学过的运动，他被AT&T请去上课，回来后陷入沉思，原来体育场上训练运动员的方法同样适合于商业团队。能不能将体育训练方法移植到企业呢？添·高威脑海里一直萦绕着一个大大的问号。

添·高威决定和一些优秀的教练来探讨这个问题。添·高威也是《成功金字塔》的受益人之一。他能找到20分钟内教会任何不会打网球的人打网球的方法，也源于《成功金字塔》一书。在《成功金字塔》中他发现，体育训练心态比技巧更重要。为此，添·高威找到约翰·伍登。在交谈中，添·高威把自己的想法告诉约翰·伍登，这也引起了约翰·伍登极大的兴趣。

约翰·伍登认为，商业团队和体育竞技团队的确有非常多的相似之处。就目标来说，商业团队追求的是商业赛场上的赢，体育竞技团队追求的是体育赛场的赢，两者都是以结果为导向的。

很多人都认为，约翰·伍登执教41年所取得的成绩是个奇迹。但约翰·伍登认为，自己只做了一件事，培养团队的优秀习惯。他用《成功金字塔》的15种成功要素来要求他的队员，让每个队员都具备刻苦、热情、友谊、忠诚、合作、自我控

制、机敏、主动、专注、条件、技能、团队精神、自若、信心和竞争性潜能这15种成功素质。他说：“我允许我的团队输在能力上，但不允许他们输在心态上。”

约翰·伍登的一席话让添·高威茅塞顿开。结合自己教练实践，添·高威发现，竞技团队能够取胜的关键在于态度和能力。能力不足还可以通过训练提升、弥补。如果态度不好，再完美的训练方法也难以发挥作用。一支追求“赢”的团队，必须先要有正确的态度，然后才是能力的提升。

约翰·伍登让添·高威明白了教练最大的价值所在：教练往往是将焦点放在自己的团队身上，以负责任的态度激发团队潜能，支持团队成长，并以成就团队来成就自己。如果将企业领导人转变为教练，商业团队里会发生怎样的变化呢？添·高威提出了大胆设想。

为了证实这一设想的可行性，添·高威邀请众多的企业家、体育教练、管理学专家、心理学专家、行为学专家和神经语言学专家等开始探索铸就成功金字塔的通用方法，并最终诞生了一门新兴的技术——企业教练技术。

## 1. 教练——让每位选手达到最佳的专注状态

触动高威教练的核心，其实是让训练者的思维跳出“会或者不会”、“能或者不能”、“行或者不行”的二元框架，专注“有效行为”，即专注提高“有效行为”达到被“有效行为”所吸引，彻底改变心态，相信自己的潜力从而去实现自己想要的目标。

世界级网球出色选手吉尔伯特说：“我没有什么特殊技能，除了和大家一样知道网球场之外，我能自认为的优点就是专注，并且我有不可思议的好运气，因为我生活中有两个老师让我学会专注，一个是阿加西，另一个是迪克·维蒙（他的网球教练）。”

在专注中，每个人都会发挥出前所未有的能力水平，对有效信息识别和提炼得更精准，学得更快，表现得更好，世界级冠军也不例外。

在我们举国为李娜欢呼的时候，很少有人注意到她单飞之后所面临的最大挑战

就是给自己找一位合适的教练。李娜的技术层面表现不错，但是情绪特别不稳定，容易受外界因素影响，无法专注于比赛。

她聘请的第一位教练是瑞典人托马斯。在托马斯的执教下，李娜首次打进大满贯单打四强，同时成为中国史上首位跻身于世界排名前10的网球选手。李娜在自传里表示，当时托马斯找到她，明确地说他已经“没什么可教的了”。面对这样的否定，李娜又找到了丹麦人莫滕森，并获得了法网冠军，随后李娜经历了单飞后最黑暗的一段时光——她失去自信，也失去了对莫滕森的信任。或许莫滕森是一个心理调节大师，但李娜在解释分手原因时说，她需要教练在困难的时刻明确告诉她到底该怎么做，而不是只告诉她要相信自己。

直到卡洛斯的出现，李娜才重燃希望，卡洛斯不仅在战术上大刀阔斧地改造已经是网坛“高龄”的李娜，在心理调节方面也具有独到之处。2014年5月27日的一场比赛，李娜不敌21岁的法国选手梅拉德诺维奇，首轮出局。赛后教练卡洛斯非常严厉地批评了李娜，称其心思完全不在球场，没有执行战术。

面对围上来的记者，卡洛斯头也不回地径直走进了球员休息区。5分钟过后，他非常平静地走了出来。“对李娜，你永远不知道她会发生什么状况，难以预测。”记者与卡洛斯的对话刚开始，他就先抛出这句我们其实早有体会的总结，说完自己也下意识地笑了。“我们都看到了，她根本没有办法发挥出自己的真实水平。”

卡洛斯继续说道：“不管她打得好还是不好，在球场上应该要去拼，但是这一点我今天完全没有看到。就意志力层面来说，李娜无法控制好自己的情绪，我不得不一直努力帮助她改正。如果你拼了，球输了，没关系，我们继续。如果你不拼，那我看也没必要再继续合作了，就这么简单，因为在我看来这是对我工作的不尊重。我自己是一个斗士，我不喜欢放弃，也不会放弃。”

保持时刻拼搏的斗志，这是两人在合作一年半以来，卡洛斯一直试图帮助李娜不断完善的比赛气质，避免受对手、赛场及任何因素的影响，保持最佳的专注状态。卡洛斯反复对李娜说：“你必须训练你的专注力，控制自己的节奏，而在比赛中，你的工作就是竭尽全力，我们不知道是输是赢，我所做的努力是全力以赴地支

持你，结果自然会出现。”

在卡洛斯的指导下的两年，是李娜职业生涯最稳定的两年。更加相信自己的李娜，专注地发挥出自己的真实水平，其间拿下4个冠军、5个亚军，技术、排名和自信均上了一个台阶，真正跨入顶级巨星行列。

结束合作后，李娜也选择了退役。谈到卡洛斯，李娜说：“在场上他的角色自然是教练，场下更像我的兄长。我的一些想法可以直接透露给他，他会告诉我一些办法来解决。他也会给我许多他自己在遇到一些问题时的经验，让我可以更相信自己。”

可以想象打比赛的运动员，万众瞩目下做到专注非常不容易。卡洛斯在采访的时候说，李娜的最大弱点就是特别容易分心。他在给李娜做教练的2年中，主要是训练她的专注力，不受对手、比分以及现场观众的影响。

## 2. 专注，让郎平走在世界巅峰

曾经连续夺冠但又长期陷入低谷的中国女排，因为郎平的回归再造辉煌，周鸿祎发文《360要向女排教练郎平学习专注与聚焦》。在他的记忆中，女排不仅是三连冠，而且拿到了五连冠，感觉中国女排永远是世界冠军。文中周鸿祎自我反思：“我一直强调做产品做事情要聚焦，但到现实中，有时候我也会违背自己推崇的这个原则。多元化是人性的冲动，但从做企业的经验来看，专注到自己的核心竞争力上，才会有不断提升、持续进步的基础。”

中国企业一直都在横向发展，所以总会遇到各种竞争。多元化应该是世界的主题，而不是某一个企业或者某一个人的主题，对于企业和个人来说，未来一定要精耕细作，努力做深、做深、再做深。因此，专注力会显得越来越重要。

2013年9月世界女排大奖赛中国队获亚军，郎平带着组队4个月的中国女排，以分站赛9战全胜、积分榜第一的身份进军总决赛，又连胜塞尔维亚、意大利、美国和日本，最终败给奥运冠军巴西止步19连胜，曾被嘘声认为，郎平也拯救不了中国女排。赛后郎平说：“这样的比赛没必要让队员有那么大的压力，把心态放好，有多少

水平能发挥出来就不错了。对方会给我们多少压力，我们不知道，所以我希望大家都能专注在每一场比赛、每一分球上。输球没关系，只要有收获就行，哪怕是真的意识到差距了回来奋发努力，那也是不小的收获。”

2014年女排世锦赛中国女排获得亚军，第二阶段复赛首轮争夺赛中，中国队以3比0战胜德国女排，赛后中国队主帅郎平表示，每场比赛都很困难，胜利是团队的胜利，并对替补的发挥表示满意，希望队员专注于每一场比赛。

2015年女排世界杯最后一轮，中国队迎战东道主日本队，经过四局激战以3比1力克对手，最终中国队以10胜1负积30分的成绩，继2004年雅典奥运会后，11年再次夺得世界三大赛冠军，也是第四次拿到世界杯冠军。

郎平接受《京华时报》采访时说：“年轻队员在场上心理波动非常大，其实在技术上我说了很多她们也听不进去了，我告诉她们不要想其他的，专注于比赛。我们做了这么多准备，对手也没有变化，变化的是我们自己，心里静下来，把自己的水平发挥出来，找到自己的节奏。大家还没有达到以一颗平常心来对待。”

2016年里约奥运会，中国女排一共打了8场比赛，取得了5胜3负的战绩，其中小组赛5战2胜3负，最终位列小组第四晋级淘汰赛；淘汰赛3战3胜，最终获得了冠军。在小组赛中中国队0比3负于塞尔维亚，决赛中国队3比1赢了塞尔维亚，完美的大逆转。郎平重新定义“女排精神”——不是赢得冠军，而是有时候知道不会赢，也会竭尽全力。

这就是她对赢的定义，非常值得我们细细品味。人生的最后的那个对手是自己，战胜了自己，才算是真正地赢得了人生。

### 3. 专注，每个天才的必备气质

一个人能够坚守自己的信念和方向，是内心强大的一种表现，这是强者的共同特征。

伟大的教练在专注方面是有共识的，马刺队的传奇主教练格雷格·波波维奇从1996年开始执教至今，是美国四大职业体育联盟执教同一支球队时间最长的教练。

他带领马刺队五度夺得NBA总冠军、三次获得NBA年度最佳教练奖、四次当选为NBA全明星西部队主教练。在20年的执教生涯中，马刺队的风格就是，永远脚踏实地，只专注于眼前的事情，不怀疑、不动摇。

体育比赛，教练和运动员的专注必须达到极致的状态，不受任何因素影响，才能在短时间的输赢决斗中发挥自己的优势，获得冠军，这是每个世界级教练自身的基本素质，也是他们训练运动员的根本要求。再高超精湛的技术不在专注中也会被对手打得毫无还手之力。对于企业界的领导者同样如此，专注是每个天才的必备气质。

科学家研究发现，人们在强烈专注于一件事的时候，会释放出 $\alpha$ 波，频率为 $8 \sim 13\text{Hz}$ （平均数为 $10\text{Hz}$ ），幅度为 $20 \sim 100\mu\text{V}$ ，这种波形最接近右脑的脑电生物节律，于是人的灵感状态就出现了。此刻，人的意识清醒，但身体却是放松的，它提供意识与潜意识的“桥梁”。在这种状态下，身心能量耗费最少，相对的脑部获得的能量较高，运作就会更加快速、顺畅、敏锐。天才会经常处于这种高能量状态，对关键信息特别敏锐，而且灵感丰富，总是会有不同凡响的表现，硅谷就有这样的一群人。

### 专注和简单所成就的乔布斯

苹果公司负责设计的高级副总裁Jony Ive在接受《名利场》杂志的专访中，他谈到乔布斯是他一生中所遇到的最为专注的人，而且从乔布斯身上，他学到了最重要的两件事情。第一是，专注就是对其他令人兴奋的事情说“不”。乔布斯的专注能力，不是“礼拜一我要专注干这件事”的程度，他的专注表现在每一分钟，这才是其价值所在。第二是好的工作质量高于一切。Jony Ive曾表示乔布斯的批评太过严厉了，应该委婉一些。乔布斯反问为什么要这样，Jony Ive表示这说明他在乎团队成员。但是乔布斯的回答让Jony Ive很受启发。乔布斯称，其实Jony Ive是想让他的团队喜欢自己。乔布斯认为应该把工作放在最高的位置，而不是在乎别人怎么看你。这话听起来很残酷，但是Jony Ive认为他学到很重要的东西，就是要把伟大的产品当做最重要的事情，不能为了迎合别人而放弃了对品质的追求。

乔布斯总结自己成功体会时曾说道：“这就是我的秘诀——专注和简单。简单比复杂更难，你必须费尽心思，让你的思想更单纯，让你的产品更简单。因为你一旦



实现了目标，你就可以撼动大山。”

正是乔布斯的专注气质，让团队的人习惯了专注，全然专注于产品品质而不是其他任何东西。回应这种艺术家专注的是，全世界的客户专注于苹果，为了真正伟大的产品，没有什么值得浪费你的专注，从iPhone1到iPhone7的忠实粉丝把时间和金钱花费在美好的事物上，人们甚至恨不得乔布斯复活，再创奇迹。

简单比复杂更难，我希望每一个人都能记住这句话，这才是“极简主义”的深刻内涵。

### 人一生中最重要的事是专注

专注是全身心集中到某些事情上面，与其融为一体，不再会被其他的任何事情所干扰，充满激情、灵感和创造力，几乎所向披靡，具有神力。这个过程是一个人身心的最佳状态，容易发现事情正向积极的因素，也更容易体会其中的乐趣，感觉轻松、快乐、幸福、有力量感，即便有困难也是激发斗志的挑战。

1991年，在巴菲特与盖茨相识的周末聚会上，盖茨的父亲问了大家一个问题，人一生中最重要的事是什么？巴菲特的答案是“专注”，而盖茨的答案和他的一样。盖茨从13岁学习计算机编程，20岁创立计算机编程公司，至今盖茨专注计算机编程已经有48年，微软仍旧是世界第一的软件编程公司，还没有哪家公司有可能超越它。

巴菲特一生专注投资，以及投资到像盖茨这样聪明的朋友身上，他还专注待在自己熟悉的地方，没有离开过自己的家乡。他说：“我生在这里长在这里，我在这里生活感觉非常幸福。我在华盛顿和纽约等大城市也居住过，但是奥马哈不同，只有这里才是我的家乡，给我家的感觉。

其实巴菲特选择留在奥马哈管理投资有很深的考虑：“我想奥马哈是一个能够让人心智正常的地方。过去我在纽约工作时，我常常感觉这个城市总是有太多的外部刺激，不断冲击我的内心，我就会因分泌太多的肾上腺激素而过度兴奋，就会对这些外部刺激作出过度反应。而在安静的奥马哈要冷静地思考就容易多了。”尽可能不被外部环境影响到自己的专注，是巴菲特保持世界级富翁的关键奥秘之一。



### 与众不同的专注——马斯克

疯狂的马斯克看起来什么都在做。这只是一般人看到的表面，事实上，马斯克是在做一件事情，全神贯注地认知、理解万事万物的本质，绝不会被任何既定观念的惯性框架所束缚。有人问马斯克：“你相信命运和宗教吗？”他毫不犹豫地摇了摇头回答：“不，我只相信物理学。”

从小书呆子气的马斯克，他的格言就是专注于梦想，以及为了实现梦想要解决问题的本质。在公开访谈中，他说：“我们运用‘第一原理思维’而不是‘比较思维’去思考问题是非常重要的。我们在生活中总是倾向于比较——别人已经做过了或者正在做这件事情，我们就也去做。这样的结果是只能产生细小的迭代发展。‘第一原理’的思考方式是用物理学的角度看待世界的方法，也就是说，一层层剥开事物的表象，看到里面的本质，然后再从本质一层层往上走。这需要消耗大量的脑力。”

从回收火箭到特斯拉汽车的商业模式，“不可能”被马斯克证明只是一种肤浅认知、惰性认知、有限认知，即便科学上的“不可能”也常常被推翻。生命的降临，是打开了无限可能的大门，你要不要进去呢？

马斯克随时准备进入未知、进入“不可能”，他有了亿万财富之后购买火箭去太空，竟然发现这玩意儿太贵，那就抱起《火箭推进基本原理》，从头开始学，直到将航天顾问推荐的大学教材全部读完，亲手制作出一张火箭制造进度表，并开始带着老家南非的口音，到处倾诉“爱的誓言”。

马斯克的痴心打动了一群世界顶级的火箭粉丝。最先与他结盟的是美国最大引擎制造商TRW的火箭工程师，其后，波音公司德尔塔火箭测试主管、麦道公司火箭结构设计师相继到来，连NASA的一批顶尖工程师也被吸引而来，SpaceX公司正式成立。

发射火箭三次失败，特斯拉濒临破产，马斯克仍然选择死守，他自掏腰包给员工发工资，向老友借钱维持，四处演讲、筹款……马斯克每周花100个小时工作，常常在飞机上过夜，或者跑到谷歌佩奇家过夜，他宣称：“如果有一种方式能让我更多地投入工作，比如不吃饭，那就不吃饭。”

专注总会有神助。2008年金融危机，萧瑟一片，但是在这一年的9月“猎鹰1号”第四次发射成功了。25亿美元的订单涌向他，其中就有NASA的16亿。7年过去了，SpaceX已经拥有了一个顶级火箭发动机家族，并得到了政府的低息贷款和NASA的全力支持。

对马斯克来说，这个星球不配我死，要死就一定死在火星上。2016年9月28日马斯在国际宇航大会发表了“让人类成为多星球物种”的演讲，而且还估算了旅行费用，以传统的方式，前往火星的票价高达100亿美元/人，他希望这个数字最终降低到20万美元/人，远期甚至将降至10万美元/人，而降低成本的关键在于使用可复用的火箭与飞船。

每个行业达到极致的人都是相似的，那就是超乎寻常的专注，从事情进展的蛛丝马迹中发现突破点，一个接着一个地改变方法，最后实现不可思议的目标。相信世界上的每一个人都可以是天才，只是很多人还没有找到自己合适的地方，仅此而已。

## 05 Section

### 谷歌CEO施密特认为：“人人都需要一个教练”

即使是最伟大的选手，也需要别人来帮助延续他的伟大。

——布拉德·吉尔伯特（网球教练）

在进入谷歌之前，施密特曾经很快把Novell重新打成一个赢利的公司，但是随着互联网泡沫的破灭，Novell重新陷入巨额亏损的境地，亏损额达到1.42亿美元，施密特被迫离职，但出于对施密特的尊敬，他被推荐加入谷歌的董事会。

谷歌的佩奇与推荐施密特的董事会之间本来一直不怎么融洽。施密特的到来，

没有解决该问题，他与两位创始人也陷入了水火不相容的状态。

46岁的施密特从一家公司的挑战转向另一家公司的挑战，他所面临的困境一点也不亚于28岁的佩奇，年轻气盛的佩奇认为自己无所不能、不需要帮助，除了乔布斯，他不喜欢任何人给他建议，而且对投资人、董事会以及他们推荐的人也保持敌意。施密特其实同样如此。当投资人董事会推荐坎贝尔做他的教练时，他认为自己的能力正在被质疑。

企业界不像体育界，没有人愿意承认自己需要帮助，甚至是拒绝帮助，更何况是一个长期的帮助。每家企业都遇到过，让教练主动帮助高管是多么尴尬的一件事。

坎贝尔默默地坐在会议室，每周听施密特开会，私下与他交流如何做得更好，果然毛线团似的问题一个又一个地被解决了，谷歌也迎来了施密特时代，而坎贝尔信守当初对施密特所说的，为了回报生活而帮助需要帮助的人，只领取1美元年薪，无私地帮助谷歌达到10年之久，这本身就是一个传奇。

施密特很有感触地告诉大家：“人人都需要一个教练！”真的去了解这句话背后发生的每一个故事，才能懂得施密特是由心发出的，因为每一个在商战中的人，也是在赛场上，无时无刻都面临着人与人之间的冲突、个人能力的瓶颈以及情感匮乏的无力，尤其是在高层CEO职位的人更需要去寻求帮助。可是谁能够完整系统地了解自己呢？

士为知己者死，这句话更像在说：每一个人都需要真正懂自己的人。无论是红颜知己还是合伙人，因为他们会帮助我们更加认清自己。

## 1. 冲突深水区

企业界有个流传甚广的传奇，乔布斯用一句话就把百事可乐的总裁斯卡利邀请到了苹果。他对斯卡利说：“你是想卖一辈子糖水呢，还是想抓住机会来改变世界？”斯卡利回忆起这段话，让自己几天都无法释怀。他说：“乔布斯有一种非凡的能力，永远都能得到自己想要的东西，能够很好地判断一个人，并知道该说些什么来赢得那个人的心。”

斯卡利加入苹果之后，和乔布斯进入了短期的蜜月期，两个人无话不说，斯卡利彻底被乔布斯的明星气质折服了，竟然感觉彼此是异乎寻常的相似。但是，乔布斯不久后发现：“我们的世界观、人生观、价值观都不同，斯卡利来了几个月之后，我就开始认识到这点，他学东西并不快，而他想提拔的人往往都是些笨蛋。”

乔布斯取悦斯卡利目标明确但很短暂，让斯卡利觉得他和自己一样优秀。而斯卡利的性格里就是取悦，他不像乔布斯那样直接、锐利、粗暴，而是温和、委婉，他甚至教导乔布斯，控制自己的情绪。事实上，敏锐的乔布斯不可能接受任何违背他意志的事情。

乔布斯与斯卡利第一次产生重大分歧是在给麦金塔电脑定价时，经过乔布斯设计修改后成本提高，乔布斯把售价从1000美元提高到1995美元。当乔布斯和斯卡利开始为盛大的发布会和营销工作制订计划时，斯卡利认为他们需要将售价再提高500美元。对于他来说，营销成本就像其他任何生产成本一样需要计入售价，乔布斯愤怒地拒绝了。“这会破坏我们所有的理念，”乔布斯说道，“我想让它成为一次革命，而不是努力榨取利润。”

斯卡利认为，这是个很简单的选择，可以保持1995美元的售价，或者可以拿营销预算去举办一场盛大的产品发布会，二者只能选其一，他的坚持获胜了。这个事件，让乔布斯感觉到他正在失去对自己的产品和公司的控制。事后当乔布斯回忆起当时的决定时，依然非常气愤。“这是麦金塔销量下滑的主要原因，然后微软才得以占领市场。”乔布斯说道。

从此以后，他们的诸多方面开始发生冲突，产品研发、营销广告、管理风格等，本来斯卡利是被请来让公司变得更好，但他和乔布斯的冲突让苹果陷入了困境，最终是乔布斯出局。

斯卡利回顾往事，认为自己当时还没有完全理解领导的真实意义，他说：“我总是感到惊讶，人们从来没有问过这个问题。像乔布斯和我这样两个原本亲密无间的人，我们所有时间都在一起，我们是非常好的私人朋友，我们怎么会因为这次令人惊讶的冲突而终结了友谊？”

不仅仅是终结，斯卡利成了一个乔布斯和那个时代不被原谅的人，坎贝尔亲历了乔布斯和斯卡利处在冲突深水区的那种不可调和的过程，他虽然努力，但仍然无法阻止事情的恶化。

苹果的历史在谷歌重演，佩奇与施密特的对立，让坎贝尔义不容辞地负起了责任，乔布斯是佩奇最为欣赏的导师，而且坎贝尔也是乔布斯最为信任的人。坎贝尔了解他们每个人的处境，他必须要做点什么，和利益无关，和回报无关，他要让这个团队为了共同目标做出彻底的转变。

佩奇和创业伙伴布林，经常唇枪舌剑、你来我往地争辩，而年长他们18岁的施密特该如何适应这种交流模式，成为他们中的一员呢？这是每一个职业经理人都要面临的挑战。坎贝尔非常成功地做到了这一点，把他们三个人从冲突深水区带出来，并且帮助谷歌从一个2001年亏损的公司变成2010年销售额为293亿美元的世界级公司。2010年4月，埃里克·施密特将CEO职务移交给拉里·佩奇，之后继续担任谷歌执行董事长。

君子和而不同，只有“不同”才能产生“和”。因此面对“不同”是必然的，而能够将“不同”处理得游刃有余，而不是以对抗和彼此消耗为结果，这就是那些天才的能力。

## 2. 突破瓶颈区

生命中的突破一直有股神秘的力量，会说话、会走路、会创造。对于领导者来说，神秘的力量，就是让自己不断逼近极限、未知、不可能，而且要把团队的人也带入同样的状态。施密特的职业履历，从来不是创业人，而是职业人，他面对的是脑洞大开的创业者。

未来社会的每一个人都是创造者。创造是人们建立与他人、世界关系的过程，在这个过程中，每个人必须突破一个又一个的瓶颈。人与世界的关系，面临着科研理论的瓶颈、技术实施的瓶颈、艺术呈现的瓶颈，在瓶颈中我们在表达改变自己、改变世界的方式，这是人类与自己的竞赛。iPhone已经有8代产品，微软的操作系统至少已经有10个版本，升级是高科技时代的“活力主题”，没有升级就没有未来。

2005年，乔布斯谈到被自己创立的公司驱逐的经历时说，“在当时，这是一次毁灭性的打击，我整个生活的重心都消失了。但事实证明，被苹果解雇是发生在我身上最好的事情。”乔布斯离开苹果之后，获得了皮克斯的拉塞特、一生的好友兼导师坎贝尔以及众多再次支持他的好友的关爱与支持。

其实，斯卡利也曾对乔布斯着迷。带着驱逐乔布斯的历史印记，他坦言，当他自己无法胜任苹果首席执行官时，没有试图重新请回乔布斯。

坎贝尔曾经也是斯卡利的好友，但是他自始至终眼睛就没有离开过乔布斯。人与人之间的差异，是碰撞灵感的火花，还是相互摧毁的敌人？怎么才能突破与自己截然不同的人的合作从而共赢呢？坎贝尔担任过施密特Sun公司14年的首席技术官和首席执行官，又担任了3年Novell公司主席兼CEO的角色，和乔布斯团队中的斯卡利一样，不同的是坎贝尔面对的是谷歌的佩奇和布林。

在体育界处于困境的运动员可以为自己物色教练。美国著名职业网球运动员安德烈·阿加西，22岁就获得了网球职业生涯的第一个大满贯，开启网球反手打法的时代，24岁排名掉到第20名，他清楚地知道自己打得不那么好了，他要为自己的比赛加入新的元素，他开始寻找最好的教练，他找到了布拉德·吉尔伯特，吉尔伯特也正在关注着他。在吉尔伯特帮助下，29岁的他首度成为ATP年终世界排名第一。

运动员可以选择自己的教练，但是没有办法选择自己的对手，施密特在谷歌是无法选择的，他必须要与两位创始人突破关系瓶颈，而且要在人与世界、人与人之间关系瓶颈上都必须突破，而坎贝尔就如吉尔伯特一样出现了。他经历过苹果关系冲突的深水区，在谷歌三人行关系没有彻底恶化之前，必须帮助他们突破出来，这是坎贝尔用心笃定要做成的一件事，最后他做到了。

每个人一生当中都有关系瓶颈区，没有例外。《乔布斯》传记中的主要人物有56人，其中有15人直接影响和塑造了乔布斯。施密特生命中有一人就是坎贝尔，这是他逢人必讲的感受，每个人都需要教练，而不仅仅是朋友、导师和顾问。

### 3. 人人都需要一个教练

施密特在长达10年的CEO职位上有一位睿智、有爱心的教练陪伴，让他在46岁拥抱互联网，成为世界上最大搜索引擎公司的领导者。吉尔伯特对教练的总结是：“即使最伟大的选手，也需要别人来帮助他延续伟大。”我非常赞同这句话。

透过施密特的职业履历不难发现，他在人与人之间情感关系方面处理得非常到位。即便业绩下滑，仍得到了公司的谅解而且被给予新的发展机会。出任谷歌CEO也得到了坎贝尔的肯定。施密特与创始人团队建立了家人般的关系，又把CEO职位亲自还给了佩奇，从头至尾充满了智慧温情。

每个人最重要的对手是自己，没人会逼你在赛场上战斗，你必须主动做出选择，才能够成为有资格的选手。而每一次比赛，站在对面的人就是为了打败你，让你放弃自己。这个对手有时候，就是你的意志、你的身体、你的内心……

#### 每一个天才都需要被发现

中国跳水皇后郭晶晶，参加过4届奥运会，获得过4块奥运会金牌和31个世界冠军头衔。带了郭晶晶6年的于芬教练说：“对我来说更重要的是感觉，人与人相处要看有没有缘分，有没有气场，我与晶晶有感觉。”

1996年亚特兰大奥运会，郭晶晶表现得不够出色仅排在第五名，随着年龄的增长和身体的发育，郭晶晶从跳台转为跳板，但在跳板时的摔伤导致她的胫骨和腓骨骨折，足足休养了10个月之久，个人状态也一落千丈。在1998年8月美国西雅图友好运动会的直播中，郭晶晶得0分，她对教练钟少珍说：“教练，我真不是那块料，我不练了。”

2000年，郭晶晶迎来了她个人的第二届奥运会，再次输给了“跳水公主”伏明霞，顶不住压力的郭晶晶失踪了。当钟少珍带着沾满血丝的眼睛和凌乱的头发找到她时，郭晶晶心中充满了愧疚，但钟少珍只简单地说道：“过去的就让它过去吧。回去后，我们再努力。”

在钟少珍和风细雨的教导下，倔强的郭晶晶开始发挥自己超人的天赋，自2001



年的福冈世锦赛开始，郭晶晶成为了名副其实的“金牌专业户”，2003年巴塞罗那世锦赛的冠军，2004年的雅典，从容地将三米板单/双人两枚金牌收入囊中。

2006年常熟世界杯后，钟少珍的丈夫的胃被切除了四分之三；2007年，她丈夫再次住院，但安排好丈夫后她又重新回到了国家队，因为她觉得，郭晶晶的训练更重要，奥运会更重要。她的日程表上密密麻麻计划着训练日程。早上，她是第一个起来的教练，负责为运动员们叫早；晚上，她最后一个离开跳水馆，食堂早就关门了，她回到宿舍里就着酸奶和面包充饥，安排第二天的训练计划……

在谈及难忘的2000年，郭晶晶两次潸然泪下：“我知道钟教练后来哭了。当时在奥运村房间的大厅里，只有她一个人，在那里放声大哭。她很少那么难过，也很少让队员感受到她的情绪。”

2009年5月初，国际泳联美国站女子3米板双人比赛，郭晶晶和吴敏霞配合，赢得了自从奥运会后的第一场比赛，她发信息给留在国内料理老伴后事的钟少珍：“钟练（钟少珍），这是我最沉重的金牌，也是最沉重的母亲节礼物。”

### 需要教练，本质上是需要爱

阿加西和波姬小丝的婚姻，让他的排名跌到第141名，他完全失去了状态，体重超标、心情郁闷，每次上场就是给对手当练习靶子，他看着吉尔伯特的眼睛绝望而疲惫。作为教练，需要在任何时候找到积极的转折点，吉尔伯特看着阿加西的眼睛，除了强烈的爱，还有什么能够改变一切。

吉尔伯特对阿加西说：“排名141并不意味着你有理由失去对网球的热爱，这项运动也没有抛弃你。假如你努力练习，你就会回到世界第一，它将指引你去训练、去比赛、去规划自己的人生，不能三心二意。”在成功来临之前，除了热爱还有什么力量，让我们享受这个过程的痛苦呢？

郭晶晶相对于伏明霞是大器晚成，钟少珍用爱焕发了她的斗志，迎来了属于自己的时代。竞技比赛的另一面是什么？是平和而深沉的一种大爱。吉尔伯特说：“我的教练奇维陪我一起参加比赛后，我才真正体会到他付出的关心和一直坚守的承诺有多么温暖，这种情感永远都不会随着时光的流逝而褪色。”



创造成功的教练关系是建立在理解、欣赏、支持、信任基础之上的，这是那些只会鼓掌或者训斥的教练们永远不能做到的，因为这样的情感只源于一个人对事业的无比热爱。真正的教练会让你感觉到自己被爱着，会被爱所鼓励。冠军只不过是一个结果，最重要的是这个过程中无论发生什么都保持着爱。

## 06 Section

### 整个硅谷向坎贝尔致敬——成就他人

硅谷为乔布斯的离去叹息，也为硅谷最信任的导师坎贝尔的离去而流泪。站在伟人肩膀上的硅谷人，失去的不仅是坎贝尔，而是失去了美国英雄主义的悲悯情怀。

坎贝尔拒绝了商业上司空见惯的“利用”，他拒绝谷歌的教练费用时说：“我很富有了，我都有一架私人飞机了，我不需要钱。”曾经乔布斯也对好友甲骨文的埃里森说：“拉里，我之所以能成为你的朋友，很重要的一点就是，钱对你来说已经不重要了。”在一个每分钟产生财富按照百万级、千万级、亿万级计算的硅谷，坎贝尔与众不同的是，他放下交易与每个人交心。

真正要了解坎贝尔的伟大，必须了解“超级腕”是什么以及“超级腕”背后的教练是怎样练成的？

#### 1. 坎贝尔的教练生涯

美国的体育超级赛事中，中国人比较熟悉的是NBA篮球，但对于美国人却是“超级腕”的橄榄球，被称为“美国春晚”，是全美最受关注的体育赛事，每年吸引的电视观众比MLB（美国职业棒球大联盟）及NBA总决赛的总和还要多3倍。据统计，2008年，有1.3亿美国人观看了“超级腕”，而只有1.2亿人参加总统选举投票。

美国人向来将“超级碗”视为全国的狂欢日，甚至被称为非正式的美国国庆日。第一次世界大战之前，美国大学橄榄球拉拉队成员都是由男生组成的，在美国的历史上，包括美国前总统里根和小布什在内的多位名人在求学期间都曾投身于拉拉队。“超级碗”的影响力是如此巨大，以至于温哥华冬奥会不得不为此更改开幕式的日期。据权威财经杂志《福布斯》最新公布的数据，“超级碗”被估价4.2亿美元，继续稳坐最具商业价值的体育赛事宝座，其价值比奥运会（2.3亿美元）和世界杯足球赛（1.2亿美元）相加还要高。

“超级碗”的价值，不仅在于商业而在于价值观，NFL的英文全名是National Football League，但被许多球迷戏称为“Not For Long”，意思是，这是一项适者生存的运动，如果你没有高超的球技和强大的意志力，是“撑不了多久的”。

作为美国第一体育运动，美式橄榄球崇尚力量、速度与精准，是个人英雄主义与团队协作精神的完美结合，体现了当代美国人的价值观。所以对于美国观众来说，与其说是在观看一场决赛，不如说是对一种价值观的寻求，是美国观众寻找自我的一种方式。

坎贝尔出生于1942年4月8日，其家乡宾夕法尼亚西部是橄榄球之乡，在这里，体育运动是衡量成功的标志。坎贝尔的父亲在当地高中执教，并担任篮球队教练。坎贝尔高中在校橄榄球队先后打过护锋和线卫，上大学时坎贝尔选择了哥伦比亚大学，因为父亲认识那里的橄榄球教练，使得身高只有1.79米的坎贝尔得以顺利加入校橄榄球队。

1961年，在常青藤盟校（Ivy League）锦标赛中，这支球队在队长坎贝尔的带领下与哈佛大学打成了平手，哥伦比亚大学校队唯一一次获得冠军。1962年坎贝尔毕业于哥伦比亚大学经济学专业本科之后，继续拿到了经济学的硕士，在波士顿学院当了6年橄榄球助教。

1968年坎贝尔回到哥伦比亚大学担任校队教练，1974年升任哥伦比亚大学橄榄球队主教练。直至1979赛季坎贝尔辞去教练职务时，使该校创下有史以来表现最佳的12胜41负1平的纪录，得胜率为0.231，比前任三届教练高出一倍多，这距离坎贝尔

内心所要求的目标相距甚远，在38岁时他结束了橄榄球教练的职业生涯。

“超级腕”是全美32支球队的冠军决赛，只有第一，是胜者、王者。在一场又一场剧烈甚至暴力的对抗运动中，坚持下来的人，都会终生难忘。

坎贝尔曾在采访中开玩笑地表示，“很多人问我为什么进入高科技领域，我说，你们真应该看看我当教练的成绩。”但运动在他身上烙印下的激情、意志和拼搏，影响了他一生的事业和生活——追求极致。

因此，虽然现在互联网的冲击越来越猛，这并不意味着传统精神也要放弃。我们现在的创业、创新、带团队等，都需要我们把传统精神纳入进来，然后利用在创新的模式上。

## 2. 我就在你背后

橄榄球教练的职业生涯，让坎贝尔无论自己多成功，都不会以自我为中心。担任CEO、教练等任何职位，他都认为自己从他人那里学到了珍贵的东西，绝非仅仅是财富的回报，他总是以“人”为中心，善于聆听、激励和启发让坎贝尔成了硅谷所有人的朋友，他是创始人密切合作的教练，也是创始人公司员工亲密的导师。

坎贝尔成为硅谷最著名的“创业教练”，在过去几十年中，被他辅佐的都不是小角色——苹果的乔布斯、谷歌的施密特、亚马逊的贝索斯和Facebook的扎克伯格。这些CEO们就像大大咧咧的运动员一样，在称赞坎贝尔时没有任何保留。

硅谷顶级的企业家们亲切地称呼坎贝尔为吉佩尔（Gipper，源自20世纪40年代的一部美国电影，影片中的橄榄球运动员George Gipp最后因肺炎病逝，临终前，他在卧床上说：“为了Gipp赢一回吧”结果大大提振了球队士气——译注）。

坎贝尔与很多成功人士最不同的是，他不仅仅支持他人创造业绩，而且从中化解竞争对手之间的愤怒、仇恨。他教会了参与商业竞技选手们相互拥抱，教会了天才们建立充满爱、信任、理解与包容的友谊，就像在运动赛场上，感谢自己的对手，无论输赢，是他们教会了我们做更好的自己。

理解会改变一个人，坎贝尔改变了乔布斯，这正是他回归苹果之后奇迹发生的根本，有人站在他背后，坚实地站在他背后，无条件地支持他、信任他、陪伴他，又能够保持无我存在的沉默空间。

一个人可以拒绝财富，坎贝尔同时又拒绝了名声，毫不夸张地说，坎贝尔影响了硅谷整整一代创业公司，可他本人却为人低调，很少接受公开采访，他的所谓的“创业指导”工作从未通过任何正式文件记录下来，也鲜有媒体报道。“人们（多为媒体人）总喜欢赞誉那些帮助CEO、创始人做决策的人，这完全不公平。”坎贝尔在给媒体的电子邮件中写道，“毕竟最终必须作出决定的还是CEO，而且他们要为这些决定负责。”

坎贝尔认为自己做的事情“并没有什么革新之处”，他和马克·安德森这样的投资人不一样，他是一个“执行为王”的家伙，因此他对于企业的帮助，根本上是帮助他们如何认识自身，自己的公司要达到什么样的目标？如何具体地组织和运营？应该以多快的速度增长？通过什么方式获得融资？找到投资后怎样用钱？何时该引入专业的财务人员？在他看来都是最基本的问题。

在创业指导过程中，他与创始人之间也结下了深厚的友谊。坎贝尔不仅担任苹果公司的长期顾问，同时也与乔布斯私交很深。在乔布斯生病以后，坎贝尔一直负责对外解释乔布斯的身体状况。为了保护乔布斯的个人隐私，他甚至决定退出苹果董事会。

坎贝尔同时长期担任谷歌的顾问并在董事会中占有一席之地。然而遗憾的是，由于谷歌和苹果的竞争关系越来越明显，坎贝尔被迫退出了谷歌董事会。他对《纽约时报》说，“我将不能再为谷歌服务了……我不想成为两家公司的负担，不想成为两家公司间纠纷的焦点。”

最让坎贝尔伤心的是，媒体的大肆报道改变了他的身份。“从前，并没什么人在乎我在苹果和谷歌两个公司中扮演的角色，然而一切都变了，看起来问题的矛头都指向了我”。对于坎贝尔来说，他对曾经担任顾问的公司都充满了感情，不管是不是误解，如果是因为自己而伤害到任何一家公司，都是无法容忍的事情。

他与媒体保持距离，也从不争辩，他永远对那些能让所有人的特长自由发挥的组织偏爱有加，他的目标是发现并创建可持续发展的公司，他永远是让身边真诚奋斗的人感觉到温情、信任和包容。

### 3. 教练的身份既不是领导者，也不是商人

坎贝尔的出名没有耀眼的明星光芒，而像冬日的暖阳，相比硅谷很多人，他更像个普通人，但是人们谈起他时，就好像他是奥普拉（Oprah）、尤达大师（Yoda）和乔·帕泰尔诺（Joe Paterno）等人的结合体。为什么？骄傲的硅谷天才们向坎贝尔低头致敬但内心充满悲伤。

人类社会正在越来越商业化，硅谷也不例外，人际关系越来越商业化。

在坎贝尔的眼中，他看到的是“人性”本身，而不仅仅是销售、工程师、CEO等。他用慈爱的眼睛看着每一个人，这是成为谷歌高管教练1美元年薪故事的灵魂，他努力让硅谷的科技精英看到“人”作为整体的存在。有谁能够拒绝作为“人”被理解、认知和对待呢？

事实上，中国经济大潮最大的败笔，就是我们多了一大批三流商人，少了一流的“人才”或“天才”。中国知识精英进入了以“商人身份”为荣的怪圈，袁岳说，我就是个商人；吴晓波说，我再穷也要站在富人堆里；罗振宇说，我们不是什么媒体，就是买卖人……

即便美国也面临同样的问题，商人化而不是人才化。特朗普从一个商人逆袭为美国总统，打破了法律背景人当总统的垄断，他怒吼着，拆下民主党人的遮羞布，你们不是什么政治家，都是披着职业装的商人，那还不如我带着美国人一起做生意呢。

坎贝尔，一个能够拒绝名利的人，竟然没有给后人留下多一点的语言和文字，或许有一天像沃尔特·艾萨克森这样的传记作家，会写一本坎贝尔的传记，创造新的美国梦。



## 第 3 章

*Chapter 3*

# 优势定位

职业升级和转型

坎贝尔想抛开他的大学运动员背景而不是利用它，但事实证明，与橄榄球队的前卫球员相比，他鼓舞士气的技巧更适合于做销售员。



## 01 Section

### 领导力第一课：认知自我的优势与劣势

全力以赴就是成功，全力以赴你才能够认识自己，只有这样你才可以摆脱成败的二元定律，专注于每一分钟做到极致，发挥自己的全部潜能，也让周围的人对自己有一个完整的认识。

——约翰·伍登

领导力培训课堂上也常常把“认知自我”作为重要的一课，认知自我具体到底是认识什么？怎么去认知？这个看起来很哲学的问题，对于现实场景中的领导者来说，非常不容易回答。

多数人以及关键人的评价倾向，成了领导者认知的决定性参考，乔布斯被迫离开苹果就是这种逻辑。在橄榄球赛场拼搏到38岁的坎贝尔，他认为评价一个人绝非是主观、短期或者感性的，只有比赛的最后一刻才知道“谁是真的英雄。”

每个人的自我认知都会受到他人认知、群体认知以及现实结果三个因素的左右，我是否适合当下这个角色？我可以在这件事上做得更好吗？

坎贝尔眼神中始终透露出的坚定是善良、慈爱，而非你死我活的丛林法则，虽说他没有在体育赛场上达到人生巅峰，但他总是能够结交到很多朋友，这些朋友们愿意和他在一起，愿意推荐他给自己的朋友们，直到他成为整个硅谷人的朋友、教练和导师。

#### 1. 从逆境中发现自己的特质

体育比赛的残酷性就是每一年、每一天、每一小时都要为获胜做训练，最后成

功者的概率和买彩票差不多，为什么会有人前赴后继、年复一年又日复一日地参与进来？即便没有拿到好的名次仍要站在赛场上？

正如约翰·伍登所说，全力以赴就是成功，全力以赴你才能够认识自己，只有这样你才可以摆脱成败的二元定律，专注于每一分钟做到极致，发挥自己的全部潜能，也让周围的人对自己有一个完整的认识。无论结果如何，你从中总能学到人生最重要的课题，发现属于自己优势的领域。

坎贝尔对朋友们说，他的致命缺点是：他无法狠下心来要求队员把橄榄球摆在第一位。正是这一致命弱点，让他总是能够关注到每个人的内心。没有人需要打击、侮辱、冷漠，人人都需要理解、信任和激励，他关注每个人内心的需要，并善于激励他人。

最重要的是坎贝尔知道逆境的价值，他入职苹果就面对乔布斯与斯卡利为首的团队的冲突。“1984”的广告遭到管理层的集体反对，但是他支持了少数派乔布斯，使这则广告在“超级碗”比赛中播出，大获成功。

当销售人员和坎贝尔说，找到了愿意接盘这60秒广告的下家时，坎贝尔做了一个大胆的决定：不告诉管理层这件事。误以为没有接盘者的苹果管理层只能让广告如期播出，却没想到Mac因此而大获成功，这则广告也被认为是历史上最棒的广告之一。

不人云亦云、轻言放弃，是坎贝尔能够在硅谷科技企业创造奇迹的关键，他会看到事情的本质、人的本质，从本质中了解“最终团队想要的应该是什么？”，他没有去说服或者讨论广告的好与坏，他遵从自己的直觉，采取了有力的行动。

充分运用你的处境、特质和精力，帮助那些需要你的人，这就是坎贝尔式的领导风格，你的劣势让你需要世界，你的优势让世界需要你，每个人都是世界不可或缺的一部分，少了你的精彩世界就少了一份美丽，这不是自命不凡，这是生命的价值。

## 2. 认识自己的终极使命是发现自己的优势

以人为本才是这个世界的大势所趋。坎贝尔总是能够透彻地看到在解决问题的过程中，应该关注人还是关注事。他也非常善于让每个人保持正确的视角，提醒焦头烂额的CEO保持平常心，从容地处理好各项工作。2002年，本·霍洛维茨，Loudcloud公司的CEO，同时也是公司创始人之一，在互联网公司泡沫破裂时，这家受到热捧的加州网页托管公司陷入了困境，但霍洛维茨却躲过了一劫。

在濒临破产边缘时，公司管理层抓住了救命稻草，与电子数据系统公司（Electronic Data Systems, EDS）达成了交易，EDS向Loudcloud注入资金，但条件是Loudcloud必须进行全面重组：约三分之一的员工要被辞退，三分之一的员工转往EDS公司，另外三分之一的员工留在新成立的公司Opsware中。

霍洛维茨决定飞往纽约在新闻发布会上宣布这笔交易的计划。然后他和坎贝尔进行了一次交谈。坎贝尔给他提出了一些明智的忠告。坎贝尔说：“你宣布这件事的那一刻，公司员工最关心的就是自己会去哪儿，除此之外什么都不会关心。你必须传达出这一信息。”霍洛维茨取消了行程，和自己的员工一起待在桑尼韦尔，帮助他们应对个人的前途。他回忆道：“我记得坎贝尔说，‘全天都要待在那里，帮他们把东西搬上车。’对于那些将要离开和留下的人来说，这都很有意义。同时我也得以从容面对新的一天。这成为后来我们所做的每一件事的基础。”

正是在Loudcloud公司重组案的过程中，坎贝尔发现了自己的教练潜质，出于朋友间的友情，他为Loudcloud公司的CEO本·霍洛维茨担任顾问，从产品工程师的人员安置、新部门创立到建立工程设计人员例会等，对公司重组后的运营给予了很大帮助。

坎贝尔在接受《麦肯锡季刊》（The McKinsey Quarterly）采访时说：“在产品上，我没有什么可贡献的点子。但是，我要做的是确保这间屋子里有合适的人选，就连极端分子也有机会作出贡献。”

在Opsware公司的案例中，霍洛维茨说，虽然竞争对手在网络公司危机爆发后纷纷关闭了软件开发业务，而且他的投资人也施压要求他卖掉它，但坎贝尔强烈要求

保留这项业务。“风险资本家们都在说，‘放弃你的知识产权吧，我们负担不起了’，但他却说，‘如果你没有知识产权，你就一无所有了。’”最终挽救Opsware公司的正是软件部门（2007年，惠普公司以16亿美元的价格收购了Opsware）。

在面对一般的领导者都无法从容应对的场景，坎贝尔总是像个赛场上的教练，带领大家以最佳状态坚持到最后的一分钟，增加得分牌上的数字，而不是减少得分，否则就不可能在接下来发生的事情中凝聚人心让团队实现最大化收益、最小化损失。

### 3. 优势是领导者逻辑的金线

领导者，就是要解决问题的，越是棘手的问题越能显示出他的独特价值。坎贝尔在帮助一个又一个企业CEO解决问题的过程中，表现出超人的睿智，他提出的建议表面看似简单，但却有画龙点睛的效果，一方面减轻压力，另一方面专注到问题的解决上。

伟大的领导者都是人性大师，他们深谙每个人的内心世界与外部世界、人与人之间的各种对立冲突，坎贝尔就是这样的一个人。赛场的对立冲突是直接的，商战中的对立冲突是暗流涌动，坎贝尔一眼就能够洞穿每个人的真实想法。

而最难得的是坎贝尔很清楚地知道，作为领导者，唯有真诚才是解决问题的捷径，阻碍真诚的常常就是人与人之间利益的博弈。他就是那个可以放弃自我利益的人，站在每个人都能接受的立场上分析与思考，这是他的建议总是有效的秘诀。

乔布斯与坎贝尔是具有共同灵魂的人，双方可以为对方倾其所有。对于坎贝尔的优势，乔布斯也颇有见地，他说：“他喜欢大家，而且他喜欢培养大家。坎贝尔从农场里的一根优质玉米秆变成了一个种玉米的人。”乔布斯认为自己善于发现天才，同时又认为坎贝尔善于培养天才，他回归苹果邀请坎贝尔时说：“你可以让二流球员发挥出一流水平，在苹果，你可以跟一流球员一起工作。”

如同高山流水遇知音，两个充满智慧的人之间闪耀着超越一切的幸福与快乐的光芒，他们相互理解、信任、支持。优势越是最大化的发挥，对他人、对团队的价

值就越大，我们的缺点会得到更多响应的人补位，同时我们也能很好地为他人优势发挥补位。乔布斯和坎贝尔就是这样的完美组合，神奇的是，坎贝尔把这种组合的秘方在硅谷传递了下去。

## 02 Section

### 优势塑造的基石——强烈的自尊心

一个人能否有成就，只看他是否具备自尊心与自信心两个条件。

——苏格拉底

社会上的大多数人都是泛泛之辈，都不太了解自己的优势，他们同时也认为其他人没什么优势，甚至也不相信自己有什么优势，这正是领导者面临的最本质的问题，既要强调趋同的适应性，又要发挥个体的独特优势。优势的发现是一个自我探索的过程，到底有什么成功的路径？这是坎贝尔毕生所为之努力的，他不计报酬，亲力亲为，把硅谷当做每一个人的比赛场。

美国文化的主题就是基于英雄主义的精英社会，从学校的体育比赛到商业竞争，展示出自己最大限度的优势。其中最引人瞩目的两大比赛，一是“超级腕”、二是总统竞选。希拉里一生追求总统梦，锲而不舍，非常符合精英群体的价值观，全力以赴且虽败犹荣。

坎贝尔的一生也是赛场的一生，他追求超我的存在感——作为“战斗者”的尊严，永不放弃、永不言败，坚持站在竞技场上，即便对手遥遥领先，也要拼尽全力争取得分。

## 1. 美国大选——向战士致敬

特朗普在获胜演讲时说：“希拉里一直是个战士。希拉里工作时间很长，一直非常努力。她对整个国家做出了贡献，我们欠她一个感谢。”败选后希拉里经过艰难的调整，也发表了感人至深的演讲，她说：“我们为这次竞选付出了艰苦卓绝的努力，却没有得到我们想要的结果。唐纳德·特朗普将成为我们的下一任总统，我们应该用更开放的心态看待他，他也应该得到一次领导美国的机会。”

回顾奥巴马竞选的经历，他曾在艾奥瓦州大获全胜，那里绝大多数居民都是白人，他能赢不是人口统计结构所决定的，而是因为他花了整整87天，亲自走遍每一个乡镇、每一个市集，让尽可能多的选民听到他的声音。

奥巴马勉励民主党同仁不要因大选落败而“完全气馁”，应当记住“世事变化迅速”，“但世事不会自然而然地发生改变，改变的发生是因为有人在背后为之努力。”努力是最重要的，其次才是结果，坦然接受结果的前提是毫无保留地努力过。

共和党的特朗普和民主党的奥巴马、希拉里在竞选前你死我活、唇枪舌剑的角逐，在结局出现之后的和解、自我反省、感谢支持者并承认胜出者的实力，充分体现了竞技文化的价值观——公平、公正、平等、自由。

## 2. 战斗者的尊严

贵在参与，真正可贵的是全身心地投入其中，无论困境还是逆境，都保持战斗者的尊严，这是坎贝尔在橄榄球赛场里收获的最大价值。胜者为王败者为寇，会让逆境中的战斗者丧失掉做人的自尊，还有可能丧失做人的底线，为了成功不择手段，这是商业竞争过程中经常发生的事情，把自尊心等同于成功。

什么是自尊心？自尊心就是让我们本身有价值，这个价值会得到认可、欣赏和尊重。自尊心很强的人都有着强烈的自我意识，他们喜欢自己，对自己好奇；他们意识到并且能够掌控自己的内心状态，他们很清楚自己想要什么，而且愿意去实现它；即便没有实现，他们也能够从过程中找到最重要的东西，更加清晰地认识自己。

坎贝尔在帮助困境中的企业CEO时，常常强调的是，要带着尊严做最大的努

力、最好的争取、最后的谈判，挖掘团队及每个人的价值，抓住一丝一毫的机会充分表现。面对再大的挑战，也要给自己时间调整与改变，别人能做到的，我们都可以学习。

### 3. 领导者的最高境界——尊重之道

中国谚语说，打人不能打脸，伤人不能伤心，呵护每个人的自尊心是坎贝尔作为CEO教练一直坚守的价值观。当我们观看比赛的时候，胜出者得以喝彩，全力以赴的选手也会得到尊重，这是一种境界。

只要去做肯定会犯错误，做得多错得多，现实总是这样，不是每一次努力都有回报、都能达到预期。激发大家作为选手上场，而不是作为观众逃避，才是最最重要的。坎贝尔经常接手大家都不看好的烂摊子，关闭、重组、冲突，可以这么说，哪里有失望，哪里就有坎贝尔来点燃希望。

坎贝尔到底有什么神力化解各种各样的问题呢？答案是尊重。不是表面上的尊重，而是来自彼此内心深处的尊重。尊重的传递，是企业内部战略最有效的共识，也是市场客户上最有力的响应。

如果没有尊重，人际关系将陷入无休止的猜疑、冲突和对抗中，亲密关系意味着冷漠、上下级关系意味着抵触、同事关系意味着消耗。没有尊重，就没有解决问题的基础。尊重，不仅仅是一个人的能力、金钱与地位所能赢得的，而是一个人由内而外散发出来的、经得住时间检验的品性。

普京在重建俄罗斯时，坚决抵制对苏联的全盘否定与抹黑，强调忘记苏联是没长良心。无论去毁灭一个国家、一个民族还是一个人，让它的历史污秽不堪是最有效、最残忍、最黑暗的方式，不用打一枪一炮，就可以消灭它内心深处的尊严，没有尊严就意味着失去奋争的力量、自取灭亡。同时，也没有比去激发尊严感更有力量的方式，激发一个组织、一个团队、一个人去发挥他的潜能与才华。

坎贝尔认为，每个人最怕的就是不被尊重，而不是威胁、权威、惩罚。唯有尊重，才会激发人的自主、责任心和投入。尊重一个人，才能激发出他内心的美好，



压制一个人，只会增加他内心的阴暗。坎贝尔可以接受团队成员的任何结果，唯一不接受的就是没有尽力，这是他在组织管理中贯彻的精神，每个人都全力以赴，就会有尊重在传递，就会有更好一点的结果。坎贝尔在协助霍洛维茨卖出GO公司时，特别叮嘱，要让每个人带着尊严离开公司。

创建尊重是坎贝尔在组织管理中践行的核心价值观，他认为：“从创业之初就要决定企业的文化价值观，然后对其进行塑造。价值观会让员工彼此尊重，彼此依靠。CEO尤其要让自己符合这种价值观，否则就不会有人真心地追随你。”

坎贝尔曾经表示：“拉里·佩奇在招聘企业高管的时候非常看重候选人的一个特性，那就是他们必须要对于自己的工作非常谦逊。”在坎贝尔服务的团队，如果一个人经常不尊重自己的同事，以致于这些同事总觉得自己的意见没有被听进去，那么这个人就需要离开了。

## 03 Section

### 优势突出者有什么样的表现

天才是被另一个天才发现的。

——木心

久经沙场的郎平教练对女排的姑娘们说：“每天的付出与汗水都是人生赋予我们的金牌！”在每天的工作中，一定会有喜欢与不喜欢，一定会有成功与失败，还有我们正在做的是不是自己的兴趣、擅长或者优势所在。

坎贝尔在38岁之前的17年橄榄球的教练工作，没有成为伍登、吉尔伯特、波波维奇那样伟大杰出的教练，他已经触到职业的天花板，不得不转型，这样的结果怎么看都是失败的。事实证明，恰恰相反，坎贝尔的伟大杰出已经超越体育界的教



练，使其成为世界级科技天才企业家的教练。这也就是我们为什么总是以体育教练的角度去探讨那些天才和领导者的原因所在。

从业绩平平的橄榄球教练逆袭成为硅谷企业家的教父，坎贝尔是如何实现人生升级的呢？

## 1. 超乎寻常的敏感

敏感是构建自我关系、与他人关系的最重要的能力之一。坎贝尔的敏感像精密测量仪，硅谷人称呼他导师、教练，甚至像父亲一样的亲友，无论遇到任何事，只要给坎贝尔打个电话，整个人就立刻有了情感的依靠与支持。

他最好的朋友同时也是Old Pro酒吧投资人的麦克·荷马突患重病去世，荷马曾是网景公司的高级经理、Opsware公司的董事，他患有一种叫做库贾氏症的罕见神经退化性疾病。荷马确诊后，坎贝尔倡议发起一场抗库贾氏症的运动，他与天使投资人朗·康威共同主持了有300人参加的筹款大会，为研究该疾病募集到700万美元的资金。坎贝尔每周（甚至更频繁）都去探望荷马和他的三个孩子。

坎贝尔不停地奔波，让你觉得他害怕停下来。他还有更多的拥抱要给出，还有更多的建议要提供。他几乎不拒绝别人对他的需要，不仅仅是公司的业务发展、组织管理，还有他们个人的需要，给予每个人力量好像他的天职一样。

敏感的坎贝尔，积极乐观、谈笑风生，这是一个体育教练的典型特质，总不能在比分落后的时候，情绪也跟着低落，至于输赢，那已不是最重要的事情了。

把敏感转化为正能量的诀窍就是：让你的敏感度只在你的兴趣范围内起作用，这时所有的敏感都会变成一种超天赋。

感觉的伟大之处就在于它是可以战胜逻辑的，这就是为什么很多女人的第六感比较准的原因，这是一种天赐的力量，而我们只有忠诚于自己的内心，才能借助到它的力量。

## 2. 快乐就是高情商

做自己擅长的事是快乐的，亚马逊的贝索斯说：“那是在1974年，我除了看《星际迷航》电视剧以外，还在电脑上玩《星际迷航》的游戏。但是选择学计算机，真的很难说出原因。当人们在做自己擅长的事情时总会感到快乐而充实，我觉得学计算机就是自己擅长的事。它真的是人类在20世纪创造出来的最不可思议的工具。”

吉姆·洛尔，效能心理学家，曾经指导过数百名世界级的运动员，他后来开发出全方位投入模型和公司型运动员培训体系，著有全球畅销书《精力管理》。在企业培训方面，按照培养运动员的方式，首次不再把中心放在头脑上而是放在身体、情感、思想、精神上。精力管理证明了坎贝尔式的领导力非常有效，而且坎贝尔在实践中更加简洁有效，保持快乐，才能保持战斗力。

美国历史上最成功的对冲基金经理人之一史蒂夫·科恩，他创办的SAC曾在1998—1999年期间利润率达到70%。科恩雇佣一位曾与奥运选手们共过事的精神病学家Ari Kiev博士来为公司的交易员们培训，以便让他们学会更好地应对压力。只有真正经历过运动竞技战斗的人，才能够找到解决职场巨大压力问题的诀窍。

## 3. 无可阻挡的坚毅

伍登执教篮球队14年之后拿到NCAA锦标赛第一个冠军，坎贝尔执教橄榄球队17年仍没有达到理想的成绩，他是靠什么支撑自己一路走下来的呢？2005年，宾夕法尼亚大学心理学教授Angela Duckworth一直致力于研究性格对于成功起到的作用，研究发现：无论在何种情况下，比起智力、学习成绩或者长相，坚毅是最为可靠的预示成功的指标。这个发现，引发了美国的教育新思潮，智商是与生俱来的，而坚毅是每个人后天培养可以形成的。

2013年，Angela Duckworth在TED的演讲引起了教育界对“坚毅”的空前关注。坚毅的定义是什么？向着长期的目标，保持自己的激情，即便历经失败，依然能够坚持不懈地努力下去，这种品质就叫做坚毅。坎贝尔的坚毅有目共睹，从2005年到2014年，他一直担任哥伦比亚大学董事会主席，并捐赠1000万美元资助了哥伦比亚大学坎贝尔体育中心的建设。

无论硅谷的事业如何成功，坎贝尔从来没有放弃橄榄球，在长达15年的时间里，有9年的时间，每到秋季，周一至周六每天他都会抽出一个半小时的时间指导圣约瑟夫圣心学校八年级的孩子打橄榄球。

2009年，美国国家橄榄球基金会和大学橄榄球名人堂宣布，将其颁发给最佳学生运动员的奖项命名为坎贝尔奖。

坎贝尔为了在橄榄球比赛中获胜，几乎拼搏到心衰力竭。他把这种精神带给了硅谷的所有人——坚持的毅力。坚毅会让我们能够保持选择的主动性，选择的主动性又赋予我们激情、好奇心与责任感。反之，没有坚毅的品质，我们会陷入被动的乱局，越是被动，自尊心越会被削弱，敏感力会被降低，以致于出现茫然、麻木和冷漠。

硅谷强人里吉斯·麦肯纳用“无尽能量”来形容坎贝尔，做过两次髋关节置换手术并且长年在东西海岸之间不断穿梭的他无所畏惧。事实上，坎贝尔的一天常常是这样渡过的：他先是带几位朋友去看旧金山巨人队的比赛，然后直飞纽约，参加哥伦比亚大学的校董会议。接下来再参加哥伦比亚大学篮球队的晚宴并发表主旨演讲，随后来到老城镇酒吧。睡4个小时之后，他要飞回西海岸参加谷歌公司的董事会会议，第二天又要折回纽约，参加哥伦比亚大学评议会的会议。

## 04 Section

### 领导者的使命——发挥他人优势

栽种的是我，浇水的是亚波罗，促成生长的却是上帝。所以栽种的没有什么了不起，浇水的也没有什么了不起，只有促成生长的上帝才真正了不起。

——约翰·杜尔

坎贝尔热爱硅谷的创业公司，他的目标是打造让所有人都可以自由发挥所长的组织。这也是最符合未来社会的组织。

他尤其擅长管理那些处于从初创到成熟过渡期的年轻公司。处在这个阶段的公司，需要制定出自上而下一致贯彻的规章制度、工作重点和责任义务。谷歌创立初期坎贝尔是佩奇的执行教练、施密特的高管教练，乔布斯回归苹果第一个邀请到董事会的是坎贝尔，他的辅导对象还包括英特尔联合创始人安迪·格鲁夫、Facebook的马克·扎克伯格、Twitter创始人杰克·多西、亚马逊的创始人杰夫·贝索斯……他不仅影响了这些人，而且是影响了整个硅谷的领导模式——发挥每个人的优势。

很早就投资了Twitter、Facebook、Instagram、Uber等公司的Lowercase的创始人克里斯·萨卡则回忆说：“在创业之前还在犹豫要不要去一个投资公司。是坎贝尔告诉我说，你根本不适合给老板干活。所以才有了Lowercase。”

2012年美国国家橄榄球大联盟联合创始人吉迪恩·余邀请坎贝尔出任董事会非执行主席，他对媒体说：“为什么要选择此人？我的答案很简短，乔布斯和施密特每周都会听取他的建议，即便苹果和谷歌从密友变为战略对手，这种情况依旧没有发生改变。目前，坎贝尔向更多的硅谷企业家和高管提供指导。我本人很幸运也能够接受他的教诲。”

第一个发现坎贝尔善于发挥人才优势的是乔布斯，无论是工作还是生活，乔布斯最喜欢与之在一起的就是坎贝尔，一个愿意欣赏、激励和支持他人的人，他只想让坎贝尔属于苹果，而坎贝尔却属于整个硅谷世界，包括他的竞争对手谷歌。

第二个发现坎贝尔优势的是“风险投资之王”约翰·杜尔，他推荐坎贝尔担任GO公司创始人的教练，即便早期的合作不算成功，坎贝尔的失败也是伟大的，因为在最后时刻团队的每个人都在竭尽全力。虽然公司最终没能保住，但是这件事也成为了硅谷神话的一部分，坎贝尔硅谷导师的声誉也由此越来越好。杜尔投资到哪里，只要遇到团队的管理问题，他就把坎贝尔带到哪里。

乔布斯和杜尔发现了坎贝尔，坎贝尔也发现了他们。硅谷的奇迹是相互发现的奇迹，他们相互发现、信任和激励，永不言败，在心有灵犀中创造世界、改变世

界。在硅谷的造富神话中，坎贝尔像上帝一样造就着人才。

硅谷的创业楷模黛博拉·佩里·皮肖内在《这里改变世界》一书中，以亲身经历指出，正是硅谷独有的生态系统在源源不断地为创新提供动力，推动硅谷在逆境中野蛮生长。锐意进取的硅谷人有着与众不同的生活方式和处世哲学：“我不需要靠外表来打动你，我必须让自己的聪明才智给你留下深刻印象。这里关系的价值仅仅基于才华。”

### 1. 硅谷第一法则——精英人才是核心优势

硅谷的第一法则就是体育竞技的第一法则，这也是坎贝尔内心深处的法则。其中还蕴含着美国清教徒的神学观念，每个人都要履行自己的“天职”，职业就是一件被冥冥之中的神所召唤、所使唤、所命令、所安排的任务，而完成这个任务，既是每个个体天赋的职责和义务，也是感谢神的召唤的举动。

《这里改变世界》通过采访众多硅谷领袖，包括天使投资人、风险资本家、创业者、教育家、科学家和设计师，作者发现，硅谷文化体现了精英人才是核心优势；合作和信息共享的观念深入人心；创意和理念是“硬通货”；冒险精神是灵魂；硅谷欢迎失败，欢庆成功。这些信念与坎贝尔的教练生涯体验不谋而合。

坎贝尔跟随杜尔的脚步，从GO公司到谷歌公司，即便坎贝尔没有万能到解决所有的问题，杜尔依然非常欣赏坎贝尔。杜尔清楚地认识到：“团队使得资金和技术在企业成功中不再那么重要了。今天，要建立一家成功企业所需的所有资源几乎随处都能找到。与此同时，全球化大大减少了企业赖以创造长期竞争优势的各种要素。一个好创意的半衰期也比以前大为缩短。”

曾有硅谷中人如此概括杜尔的工作：“他喜爱在自我投资的公司里扮演上帝之手：亲手挑选CEO，向董事会建议战略，介绍各家公司的领导者认识，主导他们的兼并、收购和各种交易。他被视为一个伯乐，能识别技术和经营层面的各种人才，并把他们挖来。”

杜尔就像一个安检站，能够迅速从这个领域中识别出最合适的人选，并竭尽全

力把人挖到公司。杜尔说：“栽种的是我，浇水的是亚波罗，促成生长的却是上帝。所以栽种的没有什么了不起，浇水的也没有什么了不起，只有促成生长的上帝才真正了不起。”坎贝尔就是杜尔心目中的上帝。

## 2. 杜尔，与坎贝尔具有同样灵魂的人

约翰·杜尔，被誉为“风险投资之王”之一。在硅谷，杜尔是站在Sun、谷歌、亚马逊、网景、康柏、Twitter等科技公司背后的“教父”，他投资的公司中，有167家成功上市。

在美国，无论是克林顿还是奥巴马，都无法忽略杜尔提出的相关科技、经济政策的意见；他推崇互联网，这些观念极大影响了美国的前副总统阿尔·戈尔。约翰·杜尔投资的公司遇到问题，他首先想到的就是坎贝尔。“KPCB<sup>[1]</sup>公司最大的竞争优势就是拥有了约翰·杜尔。”坎贝尔曾评价道。

杜尔是个天才级的投资家，他做投资的终极目标就是，“我们的使命就是获得人类史上最大的合法收入。”杜尔做到了，他具有高瞻远瞩的战略眼光，表面上他比别人先行一步，事实上他比时代快了三步。杜尔说：“我们寻找的机会是那些会对行业有重大影响和改变世界的业务。我们的战略就是要把理解全球怎样变化和如何应变加入到公司的策略中。”

如何找到机会？杜尔主张“勇于伟大，勇于孤独。”他说：“如果你想占据最具优势的位置，你必须首先研究、明白并掌控这个阵地，能比别人早看到未来两三年的行业发展趋势。有人说，天才在同时代人中必定是孤独的。尤其是在他孜孜以求却没有旁人的理解与追随时。”

杜尔的伙伴周志雄这样评价他：“我最佩服杜尔的是，他能一贯性地正确预期未来。他是一位能引领方向的战略家。”战略只是杜尔的一只翅膀，他还有另一只翅膀是对人才的重视，他说：“世界上有太多的技术、太多的企业家、太多的钱。但真正

---

[1] KPCB公司（Kleiner Perkins Caufield & Byers）成立于1972年，是美国最大的风险基金，主要承担各大名校的校产投资业务。

稀缺的，是好团队。世界正在各个层面发生巨变，有技术驱动也有市场驱动。所有这些变化都带来了前所未有的机会。想在这里面占据主动，必须专注于团队。”

坎贝尔与杜尔灵魂相通的是他们共同追求自由、热情与平等，绝不做唯利是图的商人。杜尔是个网络精神信徒，即便早期投资的网络公司成了亏损大户，他仍然认为，互联网必将在改变着很多事情，甚至连它自身都已发生了深远而且不可逆转的变化。

杜尔在IT业的影响力可不只是金钱而已。虽然身为一手建立的许多高科技公司董事会成员之一，他对于保护自由市场却不遗余力。杜尔被称为反盖茨主义者，因为他几乎对每个与微软竞争的公司都提供了重要的帮助，包括Intuit、Netscape以及Sun。

联想到坎贝尔的热心助人，杜尔就像另外一个坎贝尔。善于社交的杜尔有一个庞大的关系网，一个很好的关系网对于风险投资来说就是黄金，因为这个关系网可以吸引创业者，也可以帮助投资人更好地选择项目。杜尔的人际关系网中，黄金就是坎贝尔，他站在杜尔投资项目的竞技场边上，随时提供他力所能及的帮助。

## 05

### Section

## 世界级企业领导者教练

在硅谷，像坎贝尔这样的体育教练，能够转型为世界级CEO的教练，确实寥寥无几，他不懂技术，也不懂技术发展的大趋势，他懂得的是人、是特立独行的技术天才。无论是销售和营销，还是建设团队，坎贝尔一如既往地像带领橄榄球队一样，既能够洞察形势又能洞察人性，善于合作，而且还保持着特有的热情、真诚与忘我。



在硅谷如此举足轻重的地位，坎贝尔知道的秘密很多，他守护着所有人的信任，保持最大可能的低调，拒绝各种出名的机会。即便他帮助的人在全世界声名显赫，他依然默默无闻。直到2016年4月18日，坎贝尔跟癌症抗争多年后在睡梦中安详去世，整个硅谷为之悲伤，他一夜之间成了与乔布斯齐名的人。

“如果没有坎贝尔的话，我们不会取得像今天这样的成绩。我认为没有任何人能像坎贝尔这样，能同硅谷的众多领袖有这样重要而密切的联系，能对硅谷的文化产生如此深远的影响。是坎贝尔让我们变得更加出色，而世界也将因为坎贝尔的逝去而变得灰暗。” Intuit公司联合创始人和执行委员会主席斯科特·库克在一份声明中这样说道。

施密特曾对媒体说：“整个行业没有任何人像坎贝尔那样有这么大的影响了。对我、对谷歌、对全体硅谷创业人，他都是不可或缺的导师。”

没有坎贝尔就没有苹果和谷歌的今天，这就是坎贝尔的伟大之处。

## 1. 从销售到CEO

1980年，坎贝尔结婚后，感觉需要给自己找到一个新的起点，他通过一位经常一起打球的朋友帮其在J. Walter Thompson广告公司找到了一份工作。在那里，他向客户柯达公司展露了自己的销售和市场营销的才华，这家胶卷公司随即把他挖了过去。

坎贝尔曾经说，他刚来到硅谷的时候，每个企业都想请来自IBM的销售员来当他们的CEO。他们穿着精致，口若悬河，但最终这些人都失败了。坎贝尔认为，这是因为他们并不真正地了解自己公司的产品，也不了解科技，而是只会靠一张嘴去卖弄。

销售靠一张嘴的时代已经过去了，我们必须看到这一点。当产品在人格化时，人格才是最吸引人的东西。

在橄榄球赛场上，一切都要靠实力说话，任何的嘴上功夫都没有意义。这种硬朗的作风，正是当年作风浮夸的硅谷所缺乏的气质。坎贝尔在柯达的出色表现使他在朋友圈颇有口碑。1983年，刚刚离开百事公司的约翰·斯卡利担任苹果公司的



CEO，斯卡利劝说坎贝尔加入了苹果公司。

斯卡利说：“在今天看来，聘请橄榄球教练做你的销售副总裁实在太寻常了。但是，当时我要找的是能够帮助苹果公司成长为一个组织机构的人。那时我们有经销商网络，而坎贝尔同时赢得了公司内部和渠道商的信任。他天生就是做这个工作的料。”坎贝尔想抛开他的大学运动员背景，而不是利用它。但事实证明，与橄榄球队的线卫球员相比，他鼓舞士气的技巧更适合于做销售员。

正是坎贝尔把具有乔布斯气质的“1984”广告成功地做了下去，帮助苹果公司树立起了叛逆者的品牌形象。从那时起，坎贝尔接管了苹果公司的软件部门Claris，打造出营业额近1亿美元的公司。

Claris独立性非常强，被允许自行其是，而且确实成绩斐然，它所有的软件在Mac上都受到相当的好评。1988年，Claris收购了数据库软件FileMaker，在那个人们对数据库兴致勃勃的年代，这是一次非常关键的收购。

到了1990年，时任苹果CEO的约翰·斯卡利决定取消一切和Claris相关的计划，让它成为一个更加独立的公司。在斯卡利的这项决定之后，坎贝尔和其他的苹果高管离开了Claris。坎贝尔从苹果营销到苹果软件部门的管理，几乎是拯救了斯卡利时代的苹果。但坎贝尔离开之后，苹果开始每况愈下。

坎贝尔虽然不懂技术，但对人和事都有超级的判断力和整合力。很快他就被邀请加入了GO公司。GO是第一个进入活跃的笔式计算机市场的公司。创始人杰瑞·卡普兰意识到，公司需要“职业”CEO，而当时以风险资本家的身份支持GO的约翰·杜尔建议他邀请坎贝尔作为教练。“我是个非常注重分析的人。”卡普兰说。“我从坎贝尔那里了解到，试图通过理性辩论解决问题，实际上并不是鞭策员工的最好办法。”

GO的技术并不稳定，而且还得和财大气粗的微软、苹果竞争。但是这并不重要：公司员工都在以坎贝尔式的热情工作着。为了寻找投资人，坎贝尔去日本出差30多次，其中有一次是在他遭遇自行车事故并摔断12根肋骨的两天之后。他的这些举动为公司定下了基调，必须全力以赴。不过，当公司的失败已经显而易见的时

候，坎贝尔经过一番策划，把公司卖给了AT&T，从而也为一些人保住了工作。

“大概在一年前我们就注定要失败了。”时任产品经理的丹尼·沙德尔说。“但是我们都坚持到了最后。坎贝尔让所有人相信，他们参与其中是为了实现比自身利益更重要的目标。”GO公司是一次“火车失事”，但这种事故正是硅谷神话中的一个组成部分。如果说它有什么意义的话，那就是这次的经历扩大了坎贝尔崇拜者的队伍。

正是坎贝尔面对现实的坚持精神，1994年坎贝尔出任财捷公司CEO，他也是财捷的第一位“空降兵”。在坎贝尔担任CEO的4年里，财捷成功完成了对竞争对手的兼并，公司营业额从2.1亿美元增长到5.62亿美元，公司还成功地摆脱了微软公司的收购企图，并成为《财富》杂志最佳雇主排行榜上的常客。

当坎贝尔在1998年从CEO职位上退下来时，身为公司创始人的库克作出了大胆的举动，把董事长的职位让于坎贝尔，以便让他继续在公司保留正式头衔。“我想让他与公司保持密切联系。”他说。财捷公司现任CEO布拉德·史密斯回忆起了3年前坎贝尔向工程师发表的鼓舞人心的演讲，他仍然要求大家发挥运动员精神，当微软杀进小型企业市场，财捷必须立即作出反应。

对于坎贝尔，科技公司的竞技场比起橄榄球赛场的激烈程度，实在是小巫见大巫，他能直指人心又能灵活顺应领导他人，处理团队协作出现的任何问题，让他在硅谷从一个科技门外汉成为一名全球最具影响力技术公司创始人、CEO争相求教的对象。

## 2. 从CEO到世界级领导者教练

坎贝尔怎么成为教练的呢？热心，但不是干扰式强加给别人自己的想法，而是基于用心的观察之后帮助他人，尤其是在他人求助时，他会即刻成为别人需要、甚至依赖的人。他不怕麻烦，总是很有耐心，在坎贝尔的哲学里，工作和生活就是解决一个又一个的麻烦。活着，就是为了直面问题。

苹果早期的CEO与创始人之争就是个大泥潭，从坎贝尔入职到离开的7年，基本上没有停止过争斗。时隔11年乔布斯回归苹果重建董事会，第一个人选就是甲骨文

的埃里森，埃里森说他愿意加入，但他讨厌参加会议。

乔布斯邀请的第二个人就是坎贝尔。坎贝尔几乎很少有自己的度假、娱乐活动，他一生就是守着家人、朋友，他对苹果非常尽职尽责。当时坎贝尔是财捷公司的董事长，还兼任其他各种需要他的职务。

相互需要永远是梦想战斗者的凝聚力，在投资人力劝谷歌的佩奇和布林找CEO的时候，他们选择了乔布斯。果不其然，乔布斯一口回绝。不过，《每日邮报》报道称：“乔布斯拒绝了邀请，但他看到了谷歌的潜力，同意指导佩奇和布林，甚至分享看法。”

有一段时间施密特和个性很强的佩奇、布林产生了冲突。乔布斯建议他们聘请苹果的董事坎贝尔作为企业教练，调和他们之间的矛盾。但也有种说法，是杜尔邀请坎贝尔加入谷歌的。无论如何，乔布斯鼓励坎贝尔提携佩奇、布林和施密特。

坎贝尔开始参与谷歌公司的工作，他是唯一参加谷歌周一全体高管例会的外人，他还经常参加谷歌每周二举办的产品推广会，以旁观者的身份提出各种独到的见解。坎贝尔还与谷歌的高管们一起应对各类问题，从如何管理员工的会议，在董事会会议上该讨论哪些话题，到帮助谷歌面对成长中遇到的瓶颈问题，几乎涉及一个公司经营中能遇到的各种麻烦。施密特称赞坎贝尔说，“他对谷歌的贡献，确切地说，是怎么说都不为过。实际上，是他策划了公司的组织架构”。

坎贝尔帮助谷歌公司组建了董事会，其中有两人还是苹果公司的董事。最重要的是坎贝尔弥合了佩奇、布林和施密特作为谷歌“三驾马车”间的裂缝，避免了公司在发展壮大时产生的内耗。在他的帮助下，他们三人制定了一项游戏规则。按照规则，三个人私下里寻找问题的解决办法，然后团结一致，坚定地支持最佳方案。

布林说：“我们能够避免勾心斗角的原因之一就是坎贝尔。当问题出现时，他心甘情愿地居中调解。”“没人愿意屈服，”谷歌高管克里斯·萨卡说，“他们只不过是学到了这门神奇的决策艺术。在这个过程中，你可以表达不同观点，相互说服，倾听所有人的意见，最后再作出决定。毫无疑问，这全是坎贝尔的功劳。”

“施密特说管理是一场马拉松，不是短跑，所以管理工作带来的压力很大。”佩

奇说，“坎贝尔让我们在保持健康的沟通方面起到了很积极的作用。”有一段时间，佩奇曾想将施密特免职，是坎贝尔劝他打消了念头。

KPCB的合伙投资人威尔·赫斯特甚至表示是坎贝尔挽救了谷歌公司：“他不仅教会施密特应该如何管理好一个像谷歌这样完全不同于 Novell 的公司，而且告诉后者需要攻克许多艰苦的难关。他还与佩奇、布林进行了长时间的对话，向他们解释了一个很酷的企业与一个充满智慧的企业间的差别，并且指导他们如何成功管理一个企业。”

红杉资本的莫里茨也对坎贝尔很认可，说他的贡献是让谷歌管理三人组的情感因素远离决策，并将其视为中立的信息源和公平的人。

坎贝尔还非常鼓励创新，他说过：“你必须小心不能让市场销售人员主导公司的工程师。发展是公司存在的目的，发展能让创新获得成功。创新能够使你成功拥有伟大的工程师，而不是伟大的销售人员。”

这话听起来很像出自乔布斯之口，或者这种理念就是来自苹果公司，坎贝尔通过自己的口，传递给了谷歌。不仅仅是创新的理念，实际上是苹果公司创立20多年来的经验教训，作为一种宝贵的知识，通过苹果元老坎贝尔的言传身教，源源不断地输送给了谷歌。

### 3. 谷歌与苹果大战唯一的协调者

乔布斯曾对坎贝尔给予谷歌的慷慨帮助非常认同，他有时也亲自指点佩奇和布林。充满感激的佩奇说：“我们喜欢苹果公司，希望我们未来能与之合作。”施密特与苹果乔布斯的关系也非同寻常，苹果的发布会，施密特亲自站台。

两位CEO还宣布，谷歌与苹果展开了紧密合作，将谷歌搜索和地图服务移植到 iPhone 上。施密特还开玩笑道，他和乔布斯的合作是如此地亲密无间，以至于可以将两家公司合并，称为“AppleGoo”。施密特还对乔布斯如是说：“恭喜你。这款产品必将热卖。”乔布斯满心欢喜地接受了这一恭维。

乔布斯的灵感在媒体的闪光灯中熠熠生辉，怎么会不震撼到施密特？2006年，

施密特当选为苹果董事会的董事，他以此为荣，这一职位使得他得以直接接触乔布斯。施密特的一位前同事说，施密特与乔布斯曾多次共同进餐讨论问题，乔布斯总是毫不犹豫地直接致电施密特，以表达他的看法。

在这段时间里，乔布斯和他麾下的苹果公司正在全力以赴地打造iPhone手机，智能手机是苹果董事会上的热点话题。同时，谷歌也在悄悄开发安卓（Android）手机操作系统。

此前谷歌收购Android曾引起硅谷的热议，但谷歌当时并未透露要如何安置其业务。有人曾称Android是谷歌这个大胃王吞下的无数块甜点中的一小块。苹果的成功示范，增强了其进军移动互联网的信心。不过，谷歌为了保密，不允许媒体采访安迪（Android创始人名叫安迪·鲁宾），把它“雪藏”了起来。

谷歌显然洞悉了苹果的以iPhone为核心的移动互联网发展战略，但没有资料显示，在iPhone推出之前，乔布斯是否知晓了谷歌的安卓发展蓝图。“苹果以保密闻名。从事新产品研发的员工都有不同的代号，以避免泄露产品信息，泄露新产品的制造商和零部件供应商会受到严惩，披露苹果新产品消息的博客会收到律师函。但苹果的保密‘大幕’却存在一个漏洞，那就是谷歌CEO施密特，他是苹果董事。”《福布斯》曾这样点评。

美国科技博客网站Business Insider曾评出乔布斯做过的10大蠢事，其中一件就是长期信任施密特。如今，谷歌已经将竞争的触角伸向了苹果的几乎每一个重要业务领域。谷歌与苹果目前都制造针对平板电脑、智能手机和台式电脑的软件产品。苹果让施密特担任苹果董事长达3年之久，这种愚蠢的错误让谷歌非常轻松地掌握到苹果是如何运营那些业务的。

谷歌虽然从苹果学到了不少企业管理和战略规划理念，但两家公司的模式根本不同。谷歌是开放模式的倡导者和受益者，这种对开放软件、网络的追求和行动，与苹果的思维大相径庭；苹果则致力于打造一个专属的封闭环境，对软件开发社区和App Store上销售的软件均实行严密控制。苹果的生态链越完整，对外界的依赖和需求就会越少，投资分析师詹森·施瓦茨评论道：“苹果意在构建一个封闭的数字

社区，从而形成一个‘自给自足’的苹果王国。”

曾任苹果CEO的斯卡利称：“乔布斯从系统的角度思考设计，并且坚持对整个系统进行管理和掌控。他认为，如果开放系统，就会有人为的改变，而这些改变将会使用户体验大打折扣。乔布斯不会推出用户体验打了折扣的产品。”

苹果的iOS手机智能操作系统是和自己的手机捆绑在一体的，不对其他手机厂商开放。而谷歌秘密研发的安卓手机操作系统则准备向众多的手机厂商开放。

iPhone在手机市场异军突起，使得原来的手机阵营里的手机厂商节节败退。但随后这些手机厂商稳住了阵脚，伺机向苹果发起反攻。它们手中多了一样武器，这就是谷歌研发的安卓手机操作系统。谷歌于2007年底把它向众多的手机厂商开放，而且还不收费。

“乔布斯对施密特破口大骂”，科技博客Valleywag曾这样描写，文中还提到施密特后来向一位朋友表示：“乔布斯气坏了。天呐，他简直是怒发冲冠。”

谷歌不得不派坎贝尔来维持和平。在一封致谷歌高层的邮件中，坎贝尔说乔布斯打电话给他并且对谷歌招聘苹果浏览器设计人员这件事已经完全“被惹毛了”。坎贝尔在次日回复乔布斯的邮件中称，谷歌高层已经全面介入此事并且将坚决阻止招收任何来自苹果公司的员工。

从微软盗取苹果的图形界面系统，到谷歌盗取苹果的操作系统，乔布斯真的太需要唯一性的伙伴、朋友、兄长，淘气贪玩的埃里森肯定不行。他甚至希望坎贝尔只属于他自己，大声嚷嚷、发脾气、流眼泪各种招术都用过。谷歌与苹果之间的竞争越来越激烈，他对坎贝尔说：“如果你帮助谷歌，你就是在伤害我。”坎贝尔回应：“我只是指导他们如何更好地经营企业而已。”

坎贝尔并没有离开谷歌，在苹果和谷歌因为 iOS 和 Android 打得不可开交的时候，他居然可以把施密特和乔布斯拉到一起会谈，他的人格魅力对这些巨头的影响力可见一斑。不过后来到了2010年，苹果和谷歌公司之间的竞争日益激烈，坎贝尔不得不在这两家公司之间作出选择，最终他选择了乔布斯。



竞争永远在继续，谷歌挖苹果墙角招人，Facebook挖谷歌的墙角招人，自从Facebook公司于2007年开始崛起，谷歌就对此保持着关注。“Facebook现象的影响是深远的，我现在终于明白了，并不只是其挖墙角的行为，更久远的影响是每一个人现在都梦想创造下一个Facebook或者通过一个受欢迎的软件暴富。”布林在2007年10月给谷歌高层的一封信里这样说。

在相互抢夺创新人才的硅谷比赛中，坎贝尔是唯一的裁判、协调者。如果说乔布斯是硅谷世界级高科技创新地位的开创者，坎贝尔就是世界级高科技企业领导模式的开创者，他们相互信任、相互影响、相互陪伴。

#### 4. 是硅谷教父，更是个好人

侠骨柔肠、竞争激烈的硅谷人，也有人性的另一面，需要心软的坎贝尔。演说家鲍勃·普罗克特说过：“金钱会加强你的本来面目。如果你不是个好人，钱会使你成为更可鄙的人。如果你是个好人，钱会使你成为更好的人。”坎贝尔一直在做一个更好的人，所有他身边的人都相信他是为了天才们的梦想而工作，不是为了钱。

当坎贝尔和乔布斯帮助谷歌，坎贝尔让施密特从质疑他的意图到给予他一笔丰厚的薪酬，坎贝尔拒绝了，过意不去的佩奇和布林执意要给他谷歌股票期权，并为了表示对他的尊敬，还给他在职场为患的谷歌园区提供了一个预留车位。

坎贝尔在Opsware公司也没有领取分文报酬，直到安德森说要把这笔钱捐给共和党（坎贝尔是民主党人）时，他才改变主意。他最终接受了股票期权，但条件是归入家族基金名下。

所有的证言都把坎贝尔描述成是硅谷的一位准宗教式的与人为善的奇人，那么是否他亲近而隐秘的关系网会营造出一种对于股东而言并非总是足够透明的俱乐部式氛围呢？为公正起见，有此一问也无可厚非。以谷歌为例，在那里他是个自由人，不对任何人承担义务，除CEO和公司创始人以外，他掌握的战略情报几乎比任何人都要多，而且他是唯一一位定期参加董事会会议的外人。

据施密特说，坎贝尔知道有位重要员工身患重病，这个消息他隐瞒了一年，一

直没有告诉施密特。对此施密特一笑了之，他认为坎贝尔尊重这位员工隐私的决定是正确的。“他是我最亲密的知己。”施密特说。“因为他就是信任的代名词。”

坎贝尔同时与其他多位硅谷重量级人物有联系的事实，让人们产生了另一个担忧，那就是有可能威胁到公司机密。恰恰相反，人们选择把秘密放在他那里，因为坎贝尔知道什么该说，什么不该说，永远遵守这一简单的原则。他的关系网是所有认识他的人羡慕的优势，财捷公司的库克说：“有什么能比身边有一个对谷歌这样炙手可热的公司有深刻认识的人更好的呢？”

为了让大家都除了工作之外的交流场合，他常年资助纽约市的老城镇酒吧（Old Town），这家酒吧有116年历史。坎贝尔常在酒吧里接待成批崇拜者直到凌晨两点，随后又在早晨8点主持会议的人，坎贝尔作为各种角色奔波在需要他的任何地方、任何人的身边。

“他是怎样营造出这样一种友好关系的？找到坎贝尔的人都会觉得，他把他们放在第一位。”凯鹏华盈公司合伙人，同时也在若干家公司与坎贝尔合作过的兰迪·科米萨尔（Randy Komisar）曾好奇地问。“坎贝尔的影响力最终很难衡量，但它确实重要。它不会出现在通用电气（GE）的公司遗产中，它不会以传统方式加到记分牌上，当那些受到他感染的人去做伟大的事情时，你会看到它的存在。”

作家史蒂芬·科维说过：“获得道德威信的唯一办法，就是展现你的品质与贡献，以值得人们信赖和信任的方式生活。”坎贝尔式的领导力是生活方式，他给科技工程师融入了人文与柔性。施密特在各种场合不吝赞美坎贝尔，坎贝尔是苹果和谷歌两家公司团队建设的核心人物，而Facebook的高管不少出自谷歌；谷歌佩奇又是马斯克的好师友。坎贝尔培养了一代硅谷人，确实不虚此名。



## 第 4 章

*Chapter 4*

# 亲 和 力

信任 “人人都能够做到伟大”

信任是现代社会的核心，信任也是领导力的核心。面对任何情况，都要选择、保持和坚定地信任对方，接受各种好与坏的结果，并再次出发一起突破。施密特在获知坎贝尔逝世的消息后对媒体说：“整个行业没有任何人像他那样有这么大的影响力了。他是乔布斯的教练、朋友、守护者与灵感之源，乔布斯对他的信任超过了对其他的任何人。”

## 01 Section

### 站在乔布斯背后的坎贝尔

比尔·坎贝尔去世时苹果CEO库克发推特表示哀悼：“坎贝尔是这个世界上少数的、在大家都没弄明白的时候就信任苹果的人。他曾是为许多苹果员工的教练和导师。而且在过去的十多年里，他一直都是苹果大家庭中的一员。”

2010年我学习完16天教练技术的课程，仍没有体会其中的奥妙，而且还对这个选择有所质疑。但是读完布拉德·吉尔伯特自传《我就在你背后——成就卓越的力量》，我被深深触动了，原来竞技体育精彩的背后有这样伟大的教练，那就是追求成就他人的成功。

吉尔伯特说：“即使最伟大的选手，也需要别人来帮助他延续伟大。”

#### 1. 当竞技遇到完美

坎贝尔和乔布斯都对人性了如指掌，从幼年到成年，经过岁月历练愈发通透，他们能够看得到彼此的灵魂。作为曾经的橄榄球教练，坎贝尔在那充满着别样暴力和紧张的球场里看到过太多的喝彩和喝倒彩，经受过太多的压力。对于失败，任何怒骂、咆哮都不足以释放内心的强烈情感——必须获胜。

乔布斯疾风骤雨般的暴脾气，对于久经沙场的坎贝尔真算不了什么。他懂得乔布斯要什么。没有坎贝尔就没有乔布斯的苹果传奇，从同事到朋友，从朋友到伙伴，他们一路走了28年，坎贝尔一直陪伴乔布斯走过他最后的岁月。

## 2. 生命中一定会有个人会打开你的世界之窗

1983年，乔布斯开始计划麦金塔电脑的发布，他希望有部广告片能和自己所创造的产品一样富有革命性并令人惊奇。“我想要一种能让人们当场停下来观看的东西，”他说道，“我想要的是一声惊雷。”

广告项目的负责人李·克劳编写了一个60秒广告的故事脚本，看上去有点儿像科幻电影中的场景。广告讲述了一个反叛的年轻女子，她用大锤砸碎银幕上那个象征着精神控制者的“老大哥”。这个广告精准地把握住了黑客气质，为自由而战，乔布斯非常喜欢，希望通过这部名为“1984”的广告片向自己和世界重新确立他所希冀的自我形象，斯卡利最初看到故事脚本时持怀疑态度，在董事会试播广告后，大多数人都认为这是自己看过的最差的广告片。

乔布斯对斯卡利及其他人的反应十分失望，斯卡利撤销广告的决定更让他火上浇油，他找到沃兹看这个广告，沃兹和他一样非常喜欢“1984”的广告，愿意和乔布斯自己出钱播放，这给了乔布斯强烈的信心，天才的信心有病毒传播的效应，总会控制住关键要素。

斯卡利于是决定由负责营销的坎贝尔来考虑怎么做。坎贝尔决定用这60秒的广告放手一搏。

坎贝尔亲自带领团队进行这个广告项目的完善，广告经过对旁白的修改，在第十八届“超级碗”橄榄球大赛中播出，突击者队和红人队比赛的第三节刚开始，占优势的突击者队就触底得分。但是，电视没有及时重播这一得分的画面，相反，全美的电视屏幕突然诡异地黑屏了两秒钟。接着，屏幕上开始出现一幕可怕的黑白画面——一支队伍踩着令人毛骨悚然的音乐前进。超过9600万人观看了这则和以往任何广告都不一样的片子。广告的结尾处，人群惊恐地看着“老大哥”的消失，此时，旁白平静地念道：“1月24日，苹果电脑公司将推出麦金塔电脑。你将明白为什么‘1984’不会变成《1984》。”

当天晚上，美国三大电视网和50个地方电视台都播放了关于该广告的新闻，让它在前YouTube时代获得了前所未有的病毒式生命力。这则广告最终被《电视指

南》和《广告时代》评为有史以来最伟大的商业广告。它帮助苹果公司树立起了叛逆型的品牌形象。

坎贝尔的这次决定犹如乔布斯长出了翅膀，让苹果的奇迹成为现实，“1984”的广告是伊甸园的苹果，坎贝尔初次体验到乔布斯的魔法，如何彻底重塑消费者的认知并把他们的瞩目牢牢锁定在苹果电脑上。

### 3. 我选择信任你

乔布斯离开苹果之前，他和坎贝尔是同事，离开苹果之后，他和坎贝尔成了好朋友。他们是邻居，都住在美国加利福尼亚州圣克拉拉县的帕罗奥图。

在乔布斯眼中，坎贝尔是一位最佳的董事会成员，他们总是无话不谈。坎贝尔回忆时说：“我看着他如何转变成为一名CEO。我看着他成长。从他还是Mac部门的总经理开始，到他离开苹果，自创NeXT电脑公司。我看着史蒂夫从一位富有创造性的企业家，成长为一位掌管庞大企业的商人。”

坎贝尔说：“有一天他来我家。我们坐在泳池边，他说：‘我希望你加入苹果董事会。’我毫不犹豫地回答‘必须去’。”

苹果很长时间甚至没有董事长，而坎贝尔是两位联席长之一。在那段时间里，坎贝尔会亲自参与苹果内部很多话题的讨论。库克认为，坎贝尔对苹果作出大量的贡献，其中最独特的贡献就是，由于与乔布斯的密切关系，他洞察出乔布斯的想法和了解他的性格，并且会让大多数人去更好地理解、支持和实现乔布斯的战略远见。

经过离开苹果的冲击以及再创业的过程，乔布斯诡秘多变又率性锐利的个性，转变得更成熟稳重了，但是他渴望完美的疯狂依然会疾风骤雨般地倾泻出来，身边的坎贝尔像友好的天然屏障，随时把目标压力缓冲为团队的动力。坎贝尔是个人人都喜欢的团队领导者。

乔布斯生病后，坎贝尔是他的健康顾问、联合独立董事和家人般的朋友，他向坎贝尔和亚瑟·莱文森咨询、商议几乎所有的事，而且确保苹果仍旧能够执行他的意志。

强大的人是不允许自己脆弱的，哪怕自己生病也不能被看成弱者，这简直是挑战乔布斯的底线。坎贝尔很珍视他跟乔布斯的友谊，他不想因所承担的任何诚信责任而去侵犯乔布斯的隐私，因此他提出辞去董事职务。“保护他的隐私对我来说非常重要，”他后来说，“我们是一百万年的朋友了。”

#### 4. 陪伴乔布斯最后的时光

随着健康状况的不断恶化，乔布斯开始慢慢地面对一个不可避免的现实：他不会再回苹果做CEO了，他辞职的时间到了。他为这个决定斟酌了几个星期，期间跟他妻子、比尔·坎贝尔、乔尼·艾弗和乔治·莱利都讨论过这个问题。“我期望为苹果做的事情之一，就是为如何正确地移交权力作出一个榜样。我的一个目标就是把苹果建设成全球最好的公司，一个有序的过渡对此非常关键。”

乔布斯只要活着一天就有疯狂的想法要实现，从未停歇，但是疾病在嘲笑他的那些想法，让他知道自己是有局限的，这给他带来了心理上极大的不适，他身边的坎贝尔，这个总是认真看着他的眼睛、聆听他每一句话的朋友，一直陪伴着他，偶尔可以开开玩笑，极大地缓解了他的压力而且他随时都可以应他的需要赶到他的身边、回答他的问题，直到乔布斯作出辞职的决定。

即便在告别的时刻，他也尽力把力量留在人们的记忆中，不是发封电子邮件或电话接入会议，而是亲自到现场。为了参加2011年8月24日公司董事会的例会，他强迫自己吃东西恢复体力，会议当天的11点前，他被秘密用轮椅推到董事会的会议室，之后乔布斯平静地说，他有些个人的事情要宣布。库克问，自己和其他高管是否应该离开？乔布斯停顿了30多秒钟，最后决定让他们离开。会议室里只剩下6位外部董事，他开始大声朗读由他口授写成并反复修改了几星期的一封信：“我总是说，假如某天自己无法继续履行苹果CEO的义务、无法满足大家对这一职位的期待，我会第一个告诉你们。不幸的是，这一天来了。”这封信的内容简单直接，只有8个句子。信中，他建议由库克接替他，并提出自己继续担任董事会主席。现场长时间的沉默之后，阿尔·戈尔第一个讲话，他历数了乔布斯在任期间的种种成就。米基·德雷克斯勒补充说：“看着乔布斯对苹果的变革是我在商界看到的最不可思议的事情。”亚瑟·莱文森称赞了乔布斯为平稳过渡作出的努力。坎贝尔什么都没说，但

在移交权力的正式决议通过后，他的眼睛里闪着泪光。

2011年，在乔布斯生命的最后一年，坎贝尔花费了大量的时间陪伴他，并与他一起搬到加州PaloAlto居住，他还在乔布斯选择继任者库克的时候给予建议，坎贝尔在2014年时离开了苹果董事会，担任董事成员长达17年。

提及乔布斯的时候，坎贝尔曾经说过：“我看着他作为首席执行官出现，他的时间与工作，让我和他有了一个共同体。我看着他从一个有创意的企业家变成一个经营一个企业的人。我看着他成为苹果公司的领路人。”

与坎贝尔的友谊是乔布斯一个人的秘密花园，即便在他的传记中关于坎贝尔除了非常重要之外，详细信息也是寥寥无几。而坎贝尔本人又守口如瓶，不肯透露只言片语的秘密，他永恒地站在乔布斯的背后，这就是伟大信任的边界——珍惜、尊重和应有的沉默。

## 02 Section

### 信任——改变一切的力量

“我再说一次，你无法预先把点点滴滴串连起来，只有在未来回顾时，你才会明白那些点点滴滴是如何串在一起的。所以你得相信，眼前你经历的种种，将来多少会联结在一起。你得信任某个东西，直觉也好，命运也好，生命也好，或者因果报应。这种做法从来没让我失望，我的人生因此变得完全不同。”

——乔布斯

作为橄榄球队的运动员、队长、教练，在一场又一场80分钟的比赛里，无论在场上还是场下，坎贝尔做的最极致的一件事就是信任他人，即便实力悬殊仍要信

任拼搏的每个人都具有获胜的能力。

信任他人的根基是自信，坎贝尔从橄榄球教练的失败中走了出来，他要进入另一类比赛，其出色的表现迅速获得了熟人圈的认可、推荐和联盟。在三年的时间里，就被连续挖到不同的公司，大家争相邀请他加入。

坎贝尔在硅谷的第一个金牌，是信任苹果，信任乔布斯“1984”的广告大片。他赢得了苹果人的集体欣赏，不久之后乔布斯失去了苹果人的信任，但他从未失去坎贝尔。我想坎贝尔一定清楚，没有乔布斯的反叛创意就没有他的一切。事实证明，他在乔布斯离开苹果时，表达的欣赏、不忍是对的。

苹果现任首席执行官蒂姆·库克说：“坎贝尔是这个世界上少数的、在大家都没弄明白的时候就相信苹果的人。”坎贝尔不懂技术，他懂得乔布斯的眼神、灵魂和心，他们几乎是最完美的组合。乔布斯特别欣赏天才，坎贝尔也是，他们两个是硅谷天才的不同导师，乔布斯对技术的洞察，从战略上定义了微软和谷歌。

在竞争关系中，信任特别微妙，盖茨是乔布斯早期的朋友，佩奇是他回归苹果后的小朋友，施密特还加入了苹果董事会。乔布斯对天才的热情，不亚于他对产品设计的热爱。他和坎贝尔一样，擅长的不是技术而是对才华的洞察，他有商业的高明与睿智，但是对天才充满了孩子气的信任，分享自己的商业敏锐，也沉浸在与天才聆听的专注与交谈碰撞的火花中，确实有些不设防。

硅谷是个大世界也是个小世界，有成果丰硕的协同合作，也有生死搏斗的竞争较量，微软窃取了苹果的图形界面，谷歌窃取了苹果的移动互联网，这两件事有人列其为硅谷10大蠢事。真的愚蠢吗？不，这就是天才的必然法则——对立统一、相爱相杀。坎贝尔是佩奇和施密特两个人的教练，也是谷歌投资人杜尔的好友，类似错综复杂的利益关系中，坎贝尔最神奇的是，他获取了多方的信任，甚至有人说他行走在灰色地带。

只有亲身经历过坎贝尔方式的人才拥有发言权，他帮助处于困惑或者陷入困境的企业家、经理人，不止一次地拒绝应得的报酬，他这么做的唯一原因是彼此信任。硅谷人信任坎贝尔公正、客观并保护每个人的利益，更重要的是他能够给每个人尽



可能发挥才华的机会。当然，坎贝尔并不完美，也不总是成功，但他总是真诚地投入自己、创建信任。

麦肯锡有一个著名的信任公式：信任=可靠性×资质能力×亲近程度/自我取向。信任的建立通常是在时间和事实基础之上的，信任能力是建立在自我了解（目标、价值观、基本底限）基础之上的。在信息不完全的时候，我们信任他人，不在于对方是否值得信任，而在于我们选择并坚守信任，而且愿意承担信任他人的风险。

坎贝尔最强大的能力，就是持续提高自己对他人的信任能力，而且在无形之中提高我们被信任的能力、信任他人的能力，逐渐形成自己的信任人际圈，拥有并获得丰富的协作资源，这是硅谷天才们终生向他学习的内在地方。

## 1. 信任他人“赢”的能力

虽然坎贝尔的体形并不威猛（穿好护垫后他的体重可以增加15磅，达到180磅），但他的爆发力极强。对此，他的队友至今还记忆犹新。“球队里有个核心，或者说有个核反应堆，那就是坎贝尔。”

坎贝尔从橄榄球教练转型到硅谷工作之所以获得巨大成功，因为他深刻懂得，信任是一切的根基，正如哲学家爱默森所说：“不信任的成本是昂贵的。”

16岁的乔布斯与21岁的沃兹做了一个可以免费打电话的蓝盒子，这是个奇迹合作的开始。20岁的乔布斯再次邀请25岁的沃兹，以4天的时间完成了一款游戏的编程。沃兹说：“这样的一款游戏需要耗费大多数工程师几个月的时间，我觉得我肯定完成不了，但史蒂夫让我相信自己一定可以。”

信任他人“赢”的能力、创造奇迹的能力是乔布斯式的魔法，从激励沃兹到创建苹果帝国，信任一直是乔布斯不可或缺的能力。盖茨、沃兹曾说，乔布斯不懂技术，乔布斯懂的是这个世界。乔布斯知道自己也会犯错误，他完全信任他的团队能够指出并纠正他的错误。

在2001年5月苹果开设第一家零售店之前，苹果前零售主管罗恩·约翰逊开车载乔布斯一起去参加一个每周的例行会议。约翰逊当时直言不讳：“我们把零售店设计

成一个围绕产品的场所，但如果我们是围绕音乐或电影活动来设计怎么样。”乔布斯听了回答道：“你知道这改变有多大吗？我没有时间再重新设计零售店。”10分钟后，乔布斯走进会议室说：“好吧。罗恩认为我们的零售店设计是完全错误的，他是正确的，所以我现在就离开。罗恩，你留下跟他们一起设计新的零售店。”众所周知，苹果的奇迹，绝非是一两个天才的作品，而是天才团队的作品。乔布斯一旦信任一个人，他会全情投入至极，令对方会更加信任自己，如斯卡利、盖茨、佩奇、施密特等人。

## 2. 超越利益，信任永久远

丘吉尔说：“没有永远的朋友，只有永远的利益。”恒久的信任建立在什么基础上呢？如果只是利益，何谈信任？乔布斯一生生活极其简单，像苦行僧。大学辍学，很大的一部分原因是因为他不忍心让养父母承担昂贵的学费，早早开始踏入社会、自食其力。养父母超越血缘、超越利益的爱，让乔布斯尤为珍惜信任关系，他也善于识别值得信任的人，这点他和坎贝尔是相通的。

因为不受利益的影响，坎贝尔会一眼看穿问题的本质，即便他的坦诚相告会让当事人暴露自己狭隘的自私，仍然会得到对方的尊重。每个人都知道坎贝尔的立场是人性的立场、组织的立场、长远发展的立场，绝非他个人得失的立场。信任问题的背后，永远是人与人利益的冲突、短期利益与长期的利益的冲突，领导者需要作出牺牲才能彻底改变局面。

坎贝尔在衡量员工时，财务目标只是一个方面，更重要的是，与同事的关系、管理/领导能力、如何培养周围的人、合作关系及创新等方面。他教导Opware公司的霍洛维茨说：“你可能增加了运营收益，却没有为研发活动提供资金。你也许可以实现你的目标，但你却有可能是个蠢货，所有依赖你的人没一个能实现你的目标。”

无论是创业者还是经理人，至关重要的永远是让每个人实现自己的目标，汇聚成组织发展的力量。一旦领导和下属争夺利益，团队很快就会溃散。为此，坎贝尔以身作则，在服务他人时，不从利益开始也不会从利益结束，反而会让当事人会直视现实。

没有永远的利益，只有永远的信任，每个人都把坎贝尔当做伙伴、朋友及团队成员，简直不可思议。他保守着每个人的秘密，又让他们可以成为很好的交流伙伴。他在人与人之间关系的边界管理上，几乎做到了完美。他不仅善于帮助硅谷的公司搭建团队，而且他自己在硅谷有着强大的关系网，这个关系网是硅谷人除了竞争之外的家园，他们交流思想、情感与友谊。

坎贝尔这种温暖人心的气质，是商业社会十分难得的特质，他能够做到坚定地表达自己而且不伤害任何人。霍洛维茨在《创业维艰》一书中写道，每个创业者都应该学习坎贝尔令人追随的能力，他真心实意地关注员工的想法，为了员工，心甘情愿地牺牲自己的利益。

## 03

### Section

## 让每个人真诚面对、坦诚交流

真诚的领导者会热切追求自己的目标，坚持自己的价值观。他们在管理中既用脑子去思考也用心去感受。他们懂得与人建立长期且有意义的联系并严格要求自己以达到目标。

——比尔·乔治《真诚领导力》

坎贝尔在硅谷受到广泛尊重，而且还被许多人视为偶像的原因之一，就是他 would 花很多时间与那些和自己共事过的人建立个人关系。在他看来，最好的企业领导者无论是被别人表扬还是被人批评的时候，都应该足够坦诚。正如《六祖坛经》所言“法则以心传心，皆令自悟自解”，唯有坦率，才能建立持续有效的互动关系。坎贝尔在关键问题上的表达会十分直接，但又令人能够欣然接受。

当他帮助谷歌公司化解内部矛盾的时候，特殊倡议部门前负责人克里斯·萨卡

与另一位高管发生了冲突。“他用了不到 15 秒钟的时间说出了这样的话：‘我不想骗你，你不是这个家伙的偶像。’”萨卡回忆说。后来这两位高管开始着手弥合他们之间的分歧。

真诚是领导者勇于直视现实的表现，是高效解决问题的唯一捷径。坎贝尔在Old Pro酒吧的教练角让每个人放下各种约束，随心所欲地交流，只有建立基于真诚信任的个人关系，大家在组织中的合作才会更加流畅。

## 1. 领导力源于真诚

硅谷人信任坎贝尔，信任他能够感同身受、经验丰富又守口如瓶，所以他们才会寻求他的意见。因为坎贝尔是他们最坚实的支持者，所以他们爱戴他。就算在谷歌推出对抗iPhone的产品，乔布斯向其宣战后，坎贝尔仍然继续分别向苹果和谷歌两家公司提供指导。

坎贝尔担任苹果董事17年，对于乔布斯停止向拉里·佩奇等谷歌管理者提供建议的要求，他一直顽固地拒绝着，更难得可贵的是，坎贝尔虽然在苹果和谷歌这两家超级公司的发展之路上都起到了关键作用，但仍能和激烈竞争的两家公司高层都保持着亲密而真诚的关系。

对于乔布斯，大部人都误认为他是个善于营销的天才，这就意味着圆滑、不诚实。曾在苹果担任设计师的哈特穆特·艾斯林格认为，我们应该改变对乔布斯的看法。他向《商业圈》杂志讲述了这样一个故事：“我认为乔布斯的公众形象是错误的，大多都是传闻。其实他是一个非常真诚的人，非常有才华。他能看到别人看不到的东西。他颇具勇气。他对自己不是那么在意。他接受创造力，并尊重它。他曾说过‘是的，我不能做的，你来做。’这就是我从乔布斯身上学到的。我不是全能的，我不得不承认自己能做什么，不能做的事情只好找别人合作。乔布斯是一位非常聪明的人。他生气是因为他无法忍受愚蠢，无法接受不诚实和自负。他有他的优势。虽然许多人仍在抱怨，但他真的是一个好人。”

没有人是全能的，领导者也不是个例外，他们不仅要授权而且要信任他人，信任到可以坦诚自己在某些具体事情上需要依赖下属的才能。乔布斯创造的苹果奇

迹，在技术上他总是被盖茨嘲笑其根本不懂，他只是一个想象家、产品体验设计师，具体的功能是由工程师完成的。坎贝尔同样如此，在硅谷只是工程师的场外教练，从不参与具体的技术实现。

领导者的使命，是打造全能的团队，又让每个成员感觉到自己在一个全能的团队中无所不能。全能意味着每个人都要真诚地发挥所长。作为一名教练，喜欢优秀的选手是本能、天性，坎贝尔就是如此，他没有为任何人违背过自己的内心，作为领导者就是为团队人员的成功之路提供支持而不是设置障碍。

曾任美敦力CEO的比尔·乔治写过一本书《真诚领导力》，这本书的内容也被列入了哈佛高级管理者的培训课程。作者认为，领导能力的全部即真诚，亦即做自己，顺着你自己的道路发展。每个领导者都是与众不同的，模仿理论家提出的领导素质模型或者其他成功领导者的风格，注定会失败，出色的领导者都是自主并极其独立，不迎合他人意愿，不被利益冲突所左右，坚持大方向。

如何做自己？称职的领导者懂得运用自己的天赋，但同时也能意识到自己的不足之处并努力克服。坎贝尔永远处于全力以赴的状态，让他能够很全面地看清楚自己和他人真实的天赋，他也很清楚像乔布斯这样的人对于世界的意义，并没有因为乔布斯被逐出苹果而改变对他的看法。

比尔·乔治总结出真诚领导者的5种品质：清楚自己的目标；践行坚定的价值观；用心领导；建立稳固的人际关系；表现出自律精神。其中“建立稳固的人际关系”就是传递“真诚”领导力的过程。每个人在决定投身挑战性工作之前都希望和关键人建立更为密切的私人关系，坎贝尔在酒吧文化里致力于创建亲密的伙伴关系，在喜怒笑骂之间，让彼此更加深度了解。

在《见证权力》一书中，戴维·葛根写道：“领导能力的核心就是领导者与他的追随者之间的关系。只有当人们觉得这个人可靠并能帮助他们实现希望与梦想的时候，他们才会把一切寄托在他身上。”显然，坎贝尔就是这方面的典范。

## 2. 自律，才有实力做到真诚

领导者代表着梦想、希望和美好，周围人对他有更高的标准、期待和要求。经得住真诚展现的领导者，需要很强的自律精神，不是告诉他人我有缺点需要他人理解、体谅和包容，而是让他人体会到你已经全力以赴但仍有不足，那就大家一起全力以赴、相互协作。

在领导关系中最常见的问题是，没有尽力或者贪图私利，仍遮遮掩掩，不敢说出实情，推脱责任。《超越领导》书中写道：“对于管理者个体来说，平庸和卓越的区别在于自我管理。”当领导者个人做到极致，他更愿意选择真诚，展现自己的卓越能力和品质。坎贝尔多次在困境中的公司里担任重要角色，怎样才能保证团队的干劲、信心呢？答案就是领导者永不放弃的极限努力。

乔布斯年轻时每天凌晨4点起床，9点前把一天的工作做完。他说：“自由从何而来？从自信中来，而自信则是从自律而来。一个不懂自律的人是没有资格谈自由的，先学会克制自己，用严格的日程表控制生活，才能在这种自律中不断磨炼出自信。自信是对事情的控制能力，如果你连最基本的时间控制都做不到，还谈什么自信？”

乔布斯17岁时读了一本颂扬素食对整个星球有好处的书《一座小行星的新饮食方式》，他就发誓不再吃肉，主要吃蔬菜、水果和麦片。曾经被同学们开玩笑说，他橘黄色的皮肤，肯定是吃了太多的胡萝卜汁的缘故。后来，乔布斯读了德国的营养学狂热者阿诺德·埃雷特所著的《非黏液饮食治疗学》一书后，受书中饮食观点的影响，他定期通过长时间绝食来清理身体。乔布斯开始整个星期都只吃苹果，之后尝试更加纯粹的绝食。先是两天不吃东西，最终发展到一周甚至更长的时间，然后通过摄入大量的水和多叶蔬菜来结束绝食。“一周过后，你就会有很美妙的感觉了，”他说，“不用消化食物，可以让你获得很多活力。我当时状态很好，我觉得自己随时可以走路去旧金山。”

世界上再没有第二个人像乔布斯一样，言出必行，去印度探寻禅修智慧，支持拉塞特做动画，一旦去付诸关注，接下来就是身体力行地去做。素食、禅修、冥想

这三件事，他从开始一直做到生命结束。苹果的奇迹是第四件事，把生动的想法变成更为生动的现实。

乔布斯的自律几乎苛刻、冷漠和疯狂，他这样描述自己残酷的坦率：“我的责任是当事情搞砸了的时候说实话而不是粉饰太平。”这是一种多么难能可贵的品质。这让他不仅鼓舞人心，而且像X光般深入人心，没有人能够躲避他的直视，躲避他看穿自己想法的诚实。在乔布斯式的工作环境中，除了真诚地努力别无选择，你可以犯错误，但不能犯低级错误，也不能撒谎或者钻空子。

乔布斯的女儿丽萨说：“他相信匮乏就是富足，自律产生喜悦！”乔布斯信奉苦行和极简将会让人更加敏锐，他也确实做到了惊人的敏锐，对技术趋势、产品设计以及天才工程师的选拔，每一件事情几乎都是极致的精确。尽管很多人对乔布斯褒贬不一，但与乔布斯深度合作的人无一不佩服他、支持他、尊重他。

乔布斯的规矩是你得超级诚实。他说：“也许有更好的方式，像个绅士俱乐部一样，大家都戴着领带，说着上等人的敬语，满嘴华丽委婉的词汇，但是我对此不太在行，因为我是来自加利福尼亚的中产阶级。”若要能够应对乔布斯所要求的诚实，你必须自律和优秀。

雷·达里奥是世界上最赚钱的对冲基金布里奇沃特投资公司的创始人，被称为“投资界的史蒂夫·乔布斯”，部分原因就是因为他公司在采取极为直率的做法和乔布斯极其相似。布里奇沃特的所有员工可以有什么说什么，可以互相起冲突，不用担心别人的感受。

### 3. 找到自己正确的位置

一个经理人要有一颗更开放的心，过去人们总是认为经理人理当比属下知道的多一些，这种老观念已经不合时宜了。未来的领导者是提出问题、加以讨论、然后解决它们。未来的领导者不是知道得更多，而是更加善于激励、开发和影响他人，管理者与下属依赖的是互信而非控制，因此管理者要做的是真诚坦率的沟通，要成为下属的教练而非牵绊者。韦尔奇认为，“世界前进得如此之快，以至于控制变成了一种限制。”



坎贝尔能够在硅谷做到极致，但他既不是叱咤风云的企业家，也不是运筹帷幄的投资人，他是经理人、教练和顾问。在经历过二三家困境公司的出色表现，他定义了自己的正确位置，正好与他人对他的定位产生了交集，这个交集就是“教练”，正如他创建相应的场景酒吧“教练角”。

在加州帕洛阿尔托Old Pro体育酒吧，斯坦福的小伙子们一面喝啤酒，一面在观看电视上的体育比赛。在一面贴满了旧《体育画报》封面的墙边，有人正在举办生日聚会。而在屋子正中间，一位双目炯炯有神的灰发男子正在那里滔滔不绝，他不是热烈拥抱他的伙伴，就是对他们骂骂咧咧，又或兼而有之。手里举一杯百威淡啤，嘴巴像连珠炮似的又是讲段子、又是大开玩笑。在非常随意的氛围中，任何正式场合的约束就这样被打破了，大家畅所欲言……坎贝尔就是在这种氛围中推进深入沟通与协作，化解冲突。

领导者首先是教练、观察者，而不是替补队员。当选手在极佳状态中应对挑战，领导者要做的就是彻底放手，只等着与团队共同庆贺，乔布斯和坎贝尔在这方面非常相似。坎贝尔只会在他打算帮助的CEO提出请求时开口讲话，除此之外始终保持轻松随意的朋友关系，他总是能够准确地把握自己的角色以及角色在不同时间、不同场景的位置。

人际关系中的位置对于坎贝尔就像心灵契约，他用生命守护着这份契约，只言片语都不肯透露给外界，更不用说写一本传记，告诉世人不知道的秘密。在他服务过的企业家传记中，关于坎贝尔的内容细节并不多，但表现的主题是一致的，那就是他是一个成就他人、保护他人、陪伴他人的教练。



## 04 Section

### 优势领导力教练——创造成果导向的信任关系

信任绝对是长期成功的关键，它几乎包含在所有成功的要素里，可以这么说，没有信任就没有成功。

——吉姆·帕克（强生前CEO）

坎贝尔硅谷生涯为之奋斗的一切就是创造人与人之间的信任关系，信任主要基于两个层面，一是能力，在“目标共识”的蓝图阶段，我们采取的是正向思维，信任才能有出众的团队，有所需要的资源，从而作出最佳的选择，创造改变的可能性；二是成果，在“目标执行”的实现阶段，阶段性的成果出现是积累坚实信任的基础。

GO公司的梦之队之所以失败就在于，并没有在既定时间内达到预期的结果。一旦进入行动，支撑优秀的人才、优秀的团队是结果，其他都毫无说服力。即便有人说，如果熬过那段时间，GO公司会成功的。只有结果，没有如果，这就是体育、商业的竞争法则。

乔布斯和坎贝尔的私人感情是建立在他们合作的成果之上的，乔布斯感兴趣的是坎贝尔的市场营销背景，以及他对下属的神奇影响。“他学会了如何让大家拿出好成绩。”乔布斯说。“苹果公司并不生产价值40亿美元的半导体。苹果有的只是思想，而只有人才有思想。”一位与他们都很熟的高级经理说，乔布斯完全信任坎贝尔。“坎贝尔不是那种咄咄逼人的人。”

“不会合作的人是没办法带领创业公司走向成功的，”网络浏览器Mosaic发明人马克·安德生曾经说。当然，坎贝尔曾经是反对苹果逐出乔布斯二个人中的其中一

人，而且他在硅谷坚决反对风险投资方干掉创始人，他的使命就是让特立独行的创业者与其他人学会合作。

硅谷奇迹的历史是一部人类的合作史，合作伙伴似乎已经成为科技公司成功的必需元素。他们是：

- 惠普创始人比尔·休利特和戴维·帕卡德；
- 微软创始人比尔·盖茨和保罗·艾伦；
- 英特尔创始人戈登·摩尔和安迪·格鲁夫；
- 苹果创始人史蒂夫·乔布斯和史蒂夫·沃兹尼亚克（以及其后的乔纳森·伊夫和蒂姆·库克）；
- 谷歌创始人拉里·佩奇和谢尔盖·布林；
- 风投公司安德生霍洛维茨创始人马克·安德生和本·霍洛维茨。

## 1. 理解并支持创始人——不专注盈利的贝索斯

硅谷连接着世界，是世界的大脑，因此坎贝尔对硅谷的创始者们充满了热情的信仰，他要帮助这些企业家成为合格的首席执行官，这是这个时代的职责。

杜尔邀请坎贝尔对这些公司的领导者们进行培训成了他的习惯。1997年，杜尔投资了亚马逊的杰夫·贝索斯，并加入董事会，当时的电子商务的模式仍旧是个令人追捧又质疑的新模式。

创始人贝索斯的个性疯狂执着，经常遭到他人的反对，董事会差点像对待乔布斯一样对待他——换人。杜尔找来了坎贝尔。坎贝尔在西雅图用6周时间指导贝索斯如何做一名合格的首席执行官。坎贝尔分文未取，却帮助贝索斯逃脱了被董事们分食的命运，并激励他成为优秀的企业领导者。

在20世纪90年代，很多互联网公司快速成长，当时亚马逊公司的股东不停地抱怨贝索斯的经营策略太过保守和缓慢。然而在2000年互联网泡沫破灭的时候，他又

是一个非常沉得住气的人，亚马逊损失了千百万美元的投资，公司高管甚至在秘密开会罗列他所犯的错误，但他沉着应对，那些快速成长的网络公司纷纷倒闭，只有亚马逊一直保持平稳的增长。

贝索斯不仅要与竞争对手对抗，甚至还要与自己的高管们对抗——无论是当他在2001年决定提供免费送货服务时，还是在2005年推出的Prime Membership服务（可提供两日免费送货的付费会员项目）时，全公司的人都在反对他，但他没有轻易妥协。

从一开始，在贝索斯经营哲学的引领下，亚马逊就选择了与其他大多数上市公司完全相反的路。无论其股东如何谩骂其如何花钱，还是那些所谓的专业人士不断发布亚马逊“永远无法赚钱”和“很快会倒闭”的观点，也无论其股票在短期甚至中期受到多么大的重挫，亚马逊始终专注于自己所制定的坐标——关注长期利益。

巴菲特在接受CNBC的采访时说：“像贝索斯这样的商人并不多见。总体上来说，他从事的是购物类事业，他总能找到方法让我们开心购物，要么是通过快速的配送服务，要么是通过低廉的价格等，这很了不起。”

自1997年成立以来，亚马逊一直以指数级的速度增长，亚马逊实际利润的增长接近于零，这种增长主要反映在股价方面：自上市以来，亚马逊股价已上涨了近44000%。巴菲特还表示，在零售领域与亚马逊竞争并不是明智的行为。“那就像我在40年前与鲍比·菲舍尔（国际象棋大师）玩国际象棋，从第一步起一切就结束了。贝索斯已经展示了他在设法取悦客户方面的惊人天赋，”巴菲特说。

2015年亚马逊开始盈利，现在看来，坎贝尔对贝索斯的支持是对的，唯有创始人才可能20年如一日付出全部身心带领企业走出今天有目共睹的成就。

这就是坎贝尔的神奇之处。

## 2. 必须为赢作出选择：Twitter的创始人管理团队

在体育场上有清晰的结果记分牌，但是在商业竞争中，没有记分牌，我们只关注成功的一面，这是非常片面的。坎贝尔的杰出才能毋庸置疑，总是被处于困局中

的公司邀请当教练，当然也有失败的时候，Twitter就是其失败的案例。

Twitter最早的创意来自杰克·多西，这个名字是诺亚·格拉斯所起的，项目投资人是埃文·威廉姆斯。据早期的员工回忆，格拉斯对于推动Twitter项目的进展功不可没，甚至有人将格拉斯称为Twitter的“精神领袖”。

格拉斯在2011年的一次采访中说，Twitter是“不计报酬、心甘情愿的工作”的成果，创办这个服务花费了“巨大的努力和精力”。到Twitter初具规模的时候，威廉姆斯和格拉斯之间出现了权力争斗，在2006年7月，格拉斯被Twitter扫地出门，多西成为公司CEO。几乎每一个接受采访的人，都认为如果没有格拉斯，Twitter就根本不可能存在。格拉斯对Twitter非常专注。

其他Twitter早期员工和投资者均一致认为，虽然杰克·多西是Twitter真正的核心创始人，但格拉斯的“贡献巨大”，是不可忽略的。格拉斯与威廉姆斯发生了矛盾，合作伙伴多西也没站在他一边，这个技术天才彻底陨落。

格拉斯曾说：“我觉得我被我的朋友们、我的公司和我身边的人背叛了，我曾经那么信任他们，与他们共同创建了那些有价值的东西。我当时感觉像五雷轰顶，我甚至开始怀疑，如果早知道下场是这样的，那当初建立这些关系有什么意义？我因此一个人独处了很久，并开始习惯独来独往。”

威廉姆斯最终换下多西自己接任CEO一职。之前威廉姆斯曾创办过Blogger，并将其出售给了谷歌（微博），所以他还是有一些经营经验的。可惜的是，威廉姆斯当CEO水平也有限。虽然在威廉姆斯主持大局期间，Twitter账户的数量和推文发送数量都在增加，但该公司在很多方面都表现得摇摇欲坠。一些员工觉得Twitter会像MySpace那样垮台。

不管管理团队如何变化，Twitter依然是个好项目。风险投资期待把这家公司带上高速发展的道路，创始人的管理团队首当其冲地要接受新的评估，提升自身能力。坎贝尔常以公开的身份在公司董事会占有一个席位，私底下是CEO们的密友，代表风投公司对初创企业施加影响。

坎贝尔出现在威廉姆斯把多西从CEO的位置上换下来后不久。随后，新出任CEO的威廉姆斯对于公司最终决策的战略犹豫不决，限制了业务的增长。受到同事的批评后，威廉姆斯对于“可以从这位传奇教练身上学到什么东西感到非常兴奋。”

威廉姆斯被坎贝尔震撼了，他们互相握了手，并约定以后每周见一次面。但有时候，坎贝尔也会帮倒忙。董事会决定不再让威廉姆斯担任CEO时，是由坎贝尔出面告诉他这个消息的。坎贝尔一边告知威廉姆斯这个消息，一边咒骂“这些讨厌的纽约投资商”，以示自己没有参与这次的决定。

威廉姆斯最终被迫下台，之前进入公司当COO的迪克·科斯特洛接替他成为CEO。多西回到公司，成为Twitter“创意”形象的一块招牌。威廉姆斯仍然是Twitter的最大股东之一。在科斯特洛掌管Twitter期间，公司的情况似乎稳定了下来。之前以为Twitter会步MySpace后尘的员工也放下心来，但至今Twitter仍没找到盈利模式。

在Twitter的创始人管理团队的塑造方面，坎贝尔与其他成功故事中的形象完全不同，不仅没有发挥什么作用，而且看起来荒诞不经，甚至有些嘲讽意味。坎贝尔做了一件自己完全没有把握的事，让本来糟糕的管理局面没有好转，浪费了时间。

Twitter创始人团队的伙伴关系，从一开始就缺乏灵魂人物，谁也不服谁，谁也领导不了团队，相互拆台。坎贝尔介入之后，要把其中之一的威廉姆斯训练成合格的CEO，从外人看来胜算并不大，威廉姆斯不是项目的创意人、技术研发工程师，仅仅是当初的投资人而已，这注定他不是个创业企业CEO的人选。

### 3. 成果导向的信任关系——梦想家的疯狂游戏

对于创业型企业，还没有获得市场稳定的盈利，如何带领团队呢？贝索斯做出了成功的典范，20年没有盈利，依赖清晰的商业逻辑及稳定的市场增长，最后得到风险投资以及股市的青睐。

贝索斯自始至终都有清晰到足够强大的战略构想与规划，从来不为任何人的反对而做出让步和改变，他还得到了坎贝尔的高度认可，与坎贝尔一起努力与投资方达成共识，在战略实施的过程中用一次又一次的阶段性成果巩固了他与投资方、公

司层的信任关系。

亚马逊早期的投资者，在董事会里呆了10年的约翰·杜尔说，对待公共关系，亚马逊存在着一堵名为“贝索斯沟通理论”的柏林墙。而这么多年以来，无论新闻稿、致股东的信等，贝索斯只想传达一条简单的信息：你找不到比亚马逊更便宜、更友好，能为你提供一切东西的地方。这不就是互联网的本质吗？

贝索斯对互联网变幻多样的表象认识得非常清楚，其实他只做了一件事，这就是重构新的时空运行秩序，也意味着重构人类的生活方式。亚马逊在重构人类生活方式的做法可谓无所不用，在市场、技术、竞争的任何一个层面，亚马逊都走在了最前列。

事实也确实如此，亚马逊将公司赚到的每一分钱都投入到规模的扩张、用户体验的改善上，没有止境。正是基于这种战略，亚马逊在几个关键的领域持续投入精力和资源，如数字出版市场、网络零售和云计算领域都成为当之无愧的霸主。

和沃尔玛一样，亚马逊也背上了颠覆行业、消灭竞争对手和减少就业的骂名。自2007年Kindle点燃电子阅读市场后，亚马逊就一直被出版界指责其强行为电子书定低价。尽管如此，贝索斯依然多次入选媒体评选的全球最佳上市公司CEO，有媒体如此评价他：“贝索斯是公认的最有远见的CEO。”坎贝尔在20世纪90年代末，一眼就看出了贝索斯的企业家才能，以及战略上的远见和行动上的稳健。

坎贝尔在硅谷和很多共事过的人建立了良好的关系，他们赞赏他、尊重他、传播他，甚至被描述成一位“宗教领袖”般的人物。他的存在就像一缕清风，一壶温酒，让一群被竞争摧残的企业家们找到心头最温热的角落，充满智慧而又有人情味。

## 第5章

*Chapter 5*

# 行 动 力

聚焦优势领域

没有人去过天堂，我们愿意信仰上帝；没有人去过未来，我们愿意穿越到那里。技术叠加更新的速度，已经让整个商学院的研究望尘莫及，一切可以数据化的都可以进入信息系统，那些无法数据化的，没法计划的，我们必须直接做出来。



## 01 Section

### 优势就是即刻行动的渴望

我不追随任何特别的哲学。我相信所有的哲学与宗教都是错误的。说出来或者写下来的字句不是真理。

——克里希那穆提

优秀的领导者自身最典型的特征是，他们有种与生俱来知道自己应该做什么的本能，即便选择失误，也会再次行动，让行动告诉自己我的使命是什么？我的天赋优势是什么？他们是人类最出色的合作伙伴，更是出色的思想独立、精神独立、意志独立的人，因为他们不是在行动中，就是在即刻行动的渴望中，从不会在空想中给自己负面的压力。

关于人的优势和短板，很多人都知道之前有个“木桶定律”，即一只水桶能装多少水取决于它最短的那块木板，这也被称为“短板效应”。影射到一个组织，成员的能力都是优劣不齐的，而劣势部分往往决定整个组织的水平。影射到一个人，身上的性格和能力总是参差不齐的，而最弱势的部分往往决定了一个人的能力。这就提醒我们要不断地发现自己的短处并弥补上它。

但是互联网时代更注重协作，在信息高效对接的帮助之下，人与人的协作效率越来越高，而合作的成本也越来越低。此时无论是人还是组织，都必须抛弃原来的“内循环”，主动参与到互联网构建的“大循环”里来。

所以，表面上人与人的独立性越来越高，甚至每一个人都是一个独立的经济体，但是由于这个“大循环”的存在，我们的这个社会依然处于“大生产”状态。

在这个“大生产”里，你贡献的是你的长处，而你的短处可以隐藏起来。大家各尽其才、各取所需。

让你的短处没有用武之地，让你的长处尽情展现光辉，这才是最理想的社会。互联网正在朝这个方向努力。互联网时代的企业，遵守的应该是“长板原理”，即当你把桶倾斜，你会发现一只桶能装的水量决定于你的长板（核心竞争力）。



工业时代职业发展短板原理



信息化时代职业成长长板原理

以前做人总是越“宽”越好。那时我们总是竭尽所能地弥补自己的短板。有很多人并没有特别明显的长处，却可以四平八稳地安逸生活。

今后做人却是越“精”越好。未来我们一定要充分地发挥自己的长处。如果你依然是一个四平八稳、八面玲珑的人，很抱歉，各种困境将会陆续向你袭来。

显然，硅谷的领先者们是最先意识到这个问题的一群人。

## 1. 穿越反对自己的荆棘

30岁的贝索斯，正在一家华尔街金融公司担任副总裁，事业蒸蒸日上。当贝索斯把网上卖书的创业意图向同事描述时，他们都善意地规劝道：听起来是个很好的主意，但这对于那些没有谋到一份好工作的人来说，主意或许更好。经过两天的内心挣扎后，贝索斯感到自己不会为尝试过后的失败而遗憾，而会为有所决定却不付诸行动而煎熬。于是，贝索斯毅然决定追随自己的内心。从华尔街到硅谷，从金融到互联网，这完全是两个改变世界的逻辑，但是他愿意尝试。

任何伟大从天而降之前注定是少数人的游戏，亚马逊就是在不可思议中成长为世界级的领先互联网企业，经历过纳斯达克的泡沫之后，还能够一路坚持走到今天，以至于所有的反对者都彻底沉默了。

## 2. 行动带来专注和简单——走出无序的混乱

乔布斯主张专注和简单。简单可能比复杂更难做到，你必须努力理清思路，从而使其变得简单。但最终这样做是值得的，因为一旦你做到了，便可以创造奇迹。乔布斯的这个秘诀就是持之以恒的行动。

当乔布斯还是个孩子的时候就开始反抗宗教的教条。尽管乔布斯的父母对于宗教信仰并不是十分狂热，但他们还是希望自己的孩子能受一点儿童教教育，所以大多数的星期天他们都会带他去路德教堂。

乔布斯一家订阅了《生活》杂志，1968年该杂志在封面上刊登了一张令人震惊的照片，照片上是比亚法拉的一对饥饿的儿童。乔布斯把杂志带到教堂，质问牧师：“如果我举起我的手指头，上帝在我举之前就知道我要举哪一根吗？”

牧师回答说：“是的，上帝无所不知。”

乔布斯于是拿出那期《生活》杂志的封面，问道：“那么，上帝知道这些吗？他知道这些孩子身上会发生什么事情吗？”

“乔布斯，我知道你不明白，但是，是的，上帝知道这一切。”

乔布斯宣布，他再也不想崇拜这样一位上帝，从那以后他也再没有去过教堂。不过，他倒是花了好几年的时间研究并尝试实践佛教禅宗的教义。几年后，他反思自己的精神感受时说，宗教应该更多地强调精神体验，而不是一味地遵守教条。

反对教条是所有企业家型领导者的共同特征，他们愿意投身于行动中，寻找真理的发生。生活中的乔布斯，素食、禅修、冥想，样样都不是停留在语言上，他是在用生命参与。

坎贝尔也同样如此，他从来不会告诉领导者去读什么书，服务如此众多的企业家，并没有留下多少文字，也仅仅是编辑、记者记录的只言片语。他常常强调：“作为一名企业的领导者，你一天中的大部分时间，应该花在与团队一起做实际的工作上。”

## 02 Section

### 企业竞技场犹如打比赛

坎贝尔带着橄榄球精神与硅谷共舞，橄榄球对于美国人精神世界到底有多重要呢？那就是用傲视死亡的态度勇敢地去打拼，哪怕肝脑涂地，不求任何人满意只要对得起自己。美国一部又一部影片传递着无畏的希望，充满勇气去争取一切。追逐自我超越的体验，是美国文化孜孜以求的价值观。

美国的体育热情从国家、城镇燃烧到家庭。《后继有人》讲述了西弗吉尼亚亨廷顿小镇一个真实的故事。小镇上的马歇尔大学橄榄球队是全镇的骄傲，然而1970年，一次空难让整个球队全部丧生。球队是小镇人集体生活的一部分，这时，一名叫杰克的教练站了出来，他不忍看到居民们就此消沉，决定用自己的力量延续马歇尔大学橄榄球队的辉煌。

橄榄球运动员是用生命在搏击，硅谷的科技企业家们将冲向哪里？他们的对手就是自己，是无人区与无限可能的斗争，这就是他们的比赛。

#### 1. 竞争，其乐无穷

毛泽东曾有一句名言：“与天斗，其乐无穷；与地斗，其乐无穷；与人斗，其乐无穷。”乔布斯的好斗从小学挑战老师开始，然后是教堂的牧师，最后是整个世界。他非常喜欢挑战他的聪明才智，比如盖茨有幸被乔布斯骂了一辈子。

尽管20世纪80到90年代，微软几乎把苹果的生存空间挤压殆尽，乔布斯仍然说：“微软没有品位，不是小的地方没品位，是大大的没品位。它们不是二流产品而是三流产品。微软的产品中没有原创的东西，没有文化品位注入。”

想当年，乔布斯和盖茨也曾有过愉快的时光，盖茨经常自由出入苹果公司，很快领悟了乔布斯图形界面的灵感，找到了通往微软帝国的道路——开放式软件系统。盖茨虽然反驳说，乔布斯也窃取了施乐公司的，因为施乐公司忽视了图形界面技术的巨大市场，而被乔布斯敏锐地看到了未来趋势，并兴奋地告诉了盖茨。

乔布斯曾对传记作家艾萨克森说：“盖茨基本上没有什么想象力，从来没发明过什么东西。正因为如此，我觉得他更适合做慈善事业，而不是技术工作。他只能厚着脸皮照搬别人的产品创意。”而盖茨则嘲讽乔布斯根本不懂技术。

2011年盖茨去看望病重的乔布斯，他们畅谈3个多小时，教育、家庭、孩子们一起玩的马术等。在谈话接近尾声时，盖茨称赞乔布斯创造了“那些令人难以置信的东西”……

纵观他们的职业生涯，彼此对于数字世界最根本的一个问题都抱有对立的理念——硬件和软件应该紧密整合还是应该更加开放。“我曾经相信那种开放的、横向的模式会胜出。”盖茨告诉乔布斯，“但是你证明了一体化的、垂直的模式也可以很出色。”乔布斯也承认说：“你的模式也成功了。”盖茨仍补充道：“一体化的模式之所以成功，是因为有史蒂夫在掌舵。但那并不意味着它将在未来的多个回合中获胜。”乔布斯也感觉必须要加上一句对盖茨的忠告：“当然，你的分散模式可行，但并没有制造出真正伟大的产品。这是问题的所在，是个大问题，至少在一段时间内是。”

两个相爱相杀的对手，认可对方的才能，但从来不忘挑战对方，否则对他们来说，只是客套的、表面的、好听的话，那就太乏味了。他们为对方活着的方式是，我比你更厉害。不得不承认，在整个全球科技界，乔布斯的影响力是盖茨无法匹敌的。

《乔布斯传》上市以后，盖茨仍然延续着这种看法。他在接受美国广播公司主持人克里斯蒂娜·艾曼普专访时表示：“回顾过去30年来与乔布斯共事的岁月，他对我作出了很多正面和负面的评价。但我们仍然共同努力，互相激励，即便作为竞争对手也是如此。我完全不会受到这些批评的困扰。”

## 2. 坏脾气的硅谷企业家们

格鲁夫、乔布斯、盖茨、贝索斯、马斯克等硅谷的企业家，没有一个是好脾气的领导者，他们是“暴君”，在他们的团队生存不下来的员工会抱怨：“冷漠、残忍、不近人情，野兽，等等。”但只要是生存下来的，就会感觉太令人震撼、不可思议了，我们做的是了不起的事。

那个喊着“只有偏执狂才能生存”的倔老头安迪·格鲁夫，还有一个著名的标签：“全美最暴躁CEO。”虽然这个老头脾气不好，但他的本事却很大，自从1987年升为英特尔首席执行官之后，他带领着公司连续11年实现年均利润34%的增长，战胜了无数的竞争对手，成为全球半导体行业的老大，公司市值达到5000亿美元。

乔布斯的暴烈禀性在业界早已广为人知。据苹果公司前雇员透露，乔布斯最可怕的是冷漠。即使从他嘴里冒出的几个词，就足以让下属们浑身颤抖。在沃格尔斯坦撰写的《移动风暴》一书中写道“那真是一场惊人的破坏。”一位苹果主管说道：“我觉得史蒂夫在遥远的罗马时代一定是个伟人，那时候统治者可以把人扔到狮子群里，看着野兽吃掉他。他挑拨托尼和福斯托彼此对立。一会儿是托尼前程似锦，一会儿是福斯托得势，然后轮到托尼，再然后又轮到了福斯托。这简直就是一场马戏。”

盖茨有一段时间主要的工作是审核代码，如果哪个程序员写出一段垃圾代码，盖茨会毫不留情地臭骂他一顿，私底下，程序员们都叫他暴君。他的好友艾伦在其回忆录《Idea Man》中所述，与盖茨工作常常如同“身处炼狱”。

盖茨还是一位严厉的监工，他不能理解为什么不是所有员工都像他那样对工作如痴如迷。曾经有一位程序员连续工作了4天、每天工作20个小时，终于完成了一个项目后，想请一天假，结果盖茨知道后暴跳如雷。6年后，艾伦辞去了联席主管的职务。辞职的时候，盖茨的这位15年的老朋友解释道，他再也不能容忍那些吹胡子瞪眼或“长篇大论地斥责”，“盖茨的这些言语攻击让我在很多个小时内都没办法平静下来，安心工作。”

贝索斯也是同类角色。在凝聚共识和改善员工操守方面，这位亚马逊创始人所

拥有的狂热内驱力和胆魄使过去的传统型领导相形见绌，他经常喜怒无常，不少亚马逊员工私下里称他为疯子。贝索斯发火时，前额的青筋暴露，然后整个人失去控制，各种难听的话语一并而出。一位高管道出了不少同事的心声：“可以毫不夸张地说，每次开会后我都害怕自己会被解雇。”

马斯克被誉为“来自地狱的暴君”。“马斯克是个连上帝都不愿意等待的人，他有着自己的追求和精神领空，在他的世界中，所有人必须无条件地配合他，拖慢节奏的都是他前进路上的障碍物，必除之而后快。”美国《彭博商业周刊》资深科技记者、《硅谷钢铁侠：埃隆·马斯克的冒险人生》一书的作者阿什利·万斯这样描述道。

暴君们只对待出色的人友好。比如，贝索斯的员工一面认为他冷漠，同时也承认贝索斯主要关注的是提升公司的业绩及客户服务，人事问题是第二位的。“他并不是以折磨人为乐，”在亚马逊任职十几年的管理人员吉姆·拉其米勒说，“他不是那种人。贝索斯不能容忍愚蠢，即使是偶然的愚蠢。”

艾萨克森在完成乔布斯传记的大部分内容之后，问及乔布斯为何待人如此严苛。他说：“你看结果啊，和我一起工作的都是些聪明人，如果觉得自己被虐待，他们中的任何人都可以换个地方找到最好的工作，但是他们没有。”停顿了好一会，他深沉地说：“我们做了些很了不起的事。”

### 3. 疯狂的自我颠覆者——对自己下死手

乔布斯创建苹果之日就誓与IBM为敌，颠覆竞争对手是乔布斯惯性的做法，但骨子里他是一个十足的自我颠覆者。2003年，乔布斯已经被诊断出癌症，此后的8年，竟然是他事业关键的高峰期开发出苹果手机，成功创建了世界上最具有商业价值的苹果帝国。

在iPod获得巨大成功后，乔布斯不但没有任何庆祝，反而开始思考什么东西能够打败iPod。而其中的一个可能性，就是手机生产商将音乐播放功能加入到他们的产品中。于是，他亲手创造了iPhone来蚕食iPod的市场。“如果我不这么做，别人也会做。”他说。



贝索斯喜欢读书，更喜欢在书中学习人生难题的解决之道，他找到商业灵感——在读了《创新者的两难境地》之后，他意识到让亚马逊保持创新性的秘诀就是推出能够颠覆自己的东西。于是亚马逊在2007年推出了Kindle电子书，仅仅过了3年，亚马逊的电子书销量就超过了纸质书的销量。

2013年，贝索斯接受CBS《60分钟》节目专访，展示亚马逊正在研制的送货无人机，并称“有一天，亚马逊也会被颠覆”。2016年12月7日亚马逊的快递无人机Prime Air在剑桥完成第一次成功飞行，从接到订单到包裹送达总计耗时13分钟。

在科技领域只有两种命运，一种是颠覆，另一种是被颠覆。2008年，埃隆·马斯克陷入了空前危机，2008年12月，首席财务官告诉他，“账面上只能维持三天。”律师拟好了宣布破产的法律文件只等他签字。

马斯克找人融资，但没有人敢接手。“我就像被人用枪托狠砸了几下。每一天都像在吃玻璃。”他已经把钱都投入到了特斯拉和SpaceX，实际上他已经破产了，负债累累，紧急之下卖掉了房子、私人飞机、迈凯伦F1跑车，搬进了空荡荡的酒店。

马斯克看着《旅行者的银河指南》寻求安慰，不要恐慌，他自言自语道：“如果你让情绪操纵一切，你的决定会被恐慌操控，作出的决定会让你后悔。”此时，特斯拉距离破产只有三天了。火箭发射也失败了三次。硅谷在一夜之间创造奇迹，也在一夜之间让奇迹破灭。

“有一瞬间，我觉得一无所有了。我失去了所有的东西，十年的婚姻，三个公司都完蛋了。把所有的一切都赌在了火箭和电动车上，但如果不这么投入才是最大的冒险，因为成功的希望是零。”回忆过去，马斯克总结说。

马斯克想：“有一天我们都会死，我为什么活着，我存在的意义到底是什么？唯一有意义做的事，就是努力提高全人类的智慧，为更高层次的集体文明而努力一生，这就是我活着的意义。”从他在南非的少年时代就立下了宏愿，有志于拓展人类智慧的深度和广度，改变人类的生活方式。

未来人类肯定会面对三个问题：互联网、清洁能源、宇宙。如果纯粹只是提高身价，他不会选择这些企业。为了这三件事，他一周工作100个小时，而这些事很可



能瞬间摧枯拉朽，失败率都在99%。但地球最终将毁灭，要解决人类生存的终极问题第一阶段就是：将人类送入太空、将燃油汽车变成电动汽车并以太阳能提供电能。

马斯克疯狂地做到了，他被誉为当代的乔布斯、钢铁侠，他只是他自己的颠覆者，仅此而已。

## 03

### Section

## 充满艺术家的激情

需要有很大的激情才能完成你做的事。这是完全正确的，因为事情太过艰难，如果没有激情，任何一个理智的人都会放弃。

——乔布斯

乔布斯认为自己是艺术家，他有艺术家的情怀，也纵容自己艺术家的性情，他还鼓励设计团队的人把自己当成艺术家。在乔布斯设计iMac时，曾经有人问过乔布斯要不要做一些市场调查，看看顾客的需要。乔布斯回答说：“在看到我们的产品之前，顾客并不知道他们想要什么！贝尔在发明电话之前做过市场调查吗？伟大的艺术品不必追随潮流，它们本身就可以引领潮流。”

激情会吸引激情，坎贝尔心领神会乔布斯的愿景，乔布斯细腻的感情里面有特别的成分，追求完美、极限和突破，与其说坎贝尔是乔布斯的导师、教练，还不如说他们在相互学习。对于乔布斯这样的领导者，用学习的方式去理解他，别急于下结论。坎贝尔常常引用苹果公司前人力资源主管黛比·碧昂多利洛的话：“你的头衔可以让你成为管理者，但让你成为领导者的是你的员工。”

得到乔布斯的认可的是坎贝尔真诚的学习心态，坎贝尔认为：“一条至关重要的组织原则是：找出最有影响力的人物，组织就以此人为中心。不要把岗位或经验作

为选择管理者的标尺，而要看他的表现和热情。工作表现比较容易衡量，但热情比较难以评估。热情是卓越领导者与生俱来的特质，这种人即便自己不主动请缨也会被别人推到领导位置上，他们身上的热情就像磁铁吸引铁屑一般把人们聚集在自己的身边。”

## 1. 真正的激情体现在对细节的狂热上

法国哲学家勒内·基拉尔说：激情的人有一双看透世事的眼睛，能够穿过光晕看见客体。领导者的激情，会看到被忽视又存在无限可能的细节每个人的创造力、每件事的变化，并乐于全身心地参与其中。

乔布斯的情绪被继父母呵护的无微不至，经常恶作剧的乔布斯在读完三年级之前被送回家两三次。不过父亲以平静但有力的态度向学校阐明，他希望学校也能这么对待自己的孩子。“听着，这不是他的错。”乔布斯回忆当时父亲是这么对老师说的，“如果你提不起他的兴趣，那是你的错。”

老乔布斯说的是实话，乔布斯从小就着迷他出色的手工工艺，兴趣盎然地看着老乔布斯全神贯注的样子，问东问西，他们一起玩得很好。他从来不强迫乔布斯做自己不喜欢的东西，而是会为乔布斯喜欢的东西多做一些，多讲一些。

幸运的乔布斯还遇到了生命中的贵人伊莫金·希尔女士，她是乔布斯4年级的高级班老师。她只用了一个月就对乔布斯了如指掌，并且激发了他的学习热情。乔布斯回忆说：“我从她身上学到的东西比从其他任何老师那儿学到的都要多，如果没有她的话，我一定会坐牢的。”

对细节的洞察会保持一个人活跃的思考力。乔布斯小时候被父亲带去威斯康星州奶牛场，有一幅画面却深深刻在了他心上。他看到了一只小牛犊的出生，让他惊讶的是，这只小动物才落地几分钟就挣扎着站起来开始走路，这不是它通过学习获得的技能，而是与生俱来的。乔布斯回忆说，“人类的婴儿就没有这种能力。我觉得这很了不起，虽然别人都不这么想。”后来形容他这个现象：“就好像设计好的一样，动物身体里的某些东西和它大脑里的某些东西在它出生后立刻开始协同作用，而不需要它去学习。”

1996年时任苹果CEO的阿梅里奥与乔布斯的NeXT恰谈合作，他说：“对我来说，接到史蒂夫的电话，那感觉就像在闻一瓶极品葡萄酒的醇香。”乔布斯周围的人会为他疯狂，很少有人能够如此善于运用细节，点燃所有人的激情，一句话、一个表情，然后他会疯狂地把想法烙印在行动中。

美国投行Hambrecht & Quist资深分析师保罗·诺格罗斯在科技博客Business Insider上发表《我用了13年才理解史蒂夫·乔布斯》的文章，他写道：“苹果投资者格雷格和我都认为，乔布斯异于常人之处在于其对于细节的追求，他的专注程度堪比最细致的原子能工程师。”格雷格说：“你可能经常遇见具有革命性思想的人，或对细枝末节一丝不苟的职业经理人，但是只有史蒂夫·乔布斯神奇地做到了两者兼备。”

## 2. 贝索斯的细节狂

贝索斯被称为乔布斯的真正传人，他总是建议大家，尤其是那些年轻人要与自己真正充满热情的东西建立联系。贝索斯的热情是创建了一个以客户为中心的公司，他的经营准则是——溺爱自己拥有的1.64亿客户，而非公司的5.6万名员工，为了贯彻这个准则，亚马逊在细节上千方百计地持续改善，数据的挖掘、新技术的应用、公司内部的管理沟通等。

亚马逊的所有部门都是数据驱动型的，这些数据来源于成功或是失败的客户体验。这样无形中驱使他们进行创新，敢于冒险并作出一些重大的决策和方案。贝索斯在接受福布斯杂志采访时说：“在以客户为中心的公司里，我们不关注下个季度的指标，我们关注的是什么才对客户有益。”

巴菲特称贝索斯是客户服务方面的典范。贝索斯认为，通过让他的客户感到高兴来开始每一天，可能是通过快速送货、更低的价格，或者其他方式，即便现在，他还在思考怎么能继续做到这一点。贝索斯说：“不要放弃。如果你做到了这点，你就一定会成功。不要止步于让客户满意。如果那个人觉得‘我从未有过比这更好的体验’，那么自然而然地就会回头再次购买你的产品。”

亚马逊的文化是每个人必须随时随地与客户在一起。贝索斯常常在公司开会之

时特意留下一把空闲的椅子，然后告诉他的经理们必须考虑现在正坐在这把椅子上的客户——那是现在这个房间里最重要的人物。贝索斯总是这样对参会人员强调。亚马逊的经理们要时刻考虑为完善客户服务做些什么。

贝索斯在细节方面的追求甚为严格。客户总是讨厌网页延迟、出错和产品下架未及时更新等情况的出现，因此亚马逊的工作人员一直在追踪并解决这些细微的错误，确保尽可能低的出错率。在亚马逊看来，即便最细微的网页载入延迟也不是小事，根据他们的统计0.1秒的网页延迟，会直接导致客户活跃度下降1%。

亚马逊的前高管们都对贝索斯对客户体验走火入魔式的追求有着强烈的印象。亚马逊英国公司前主管西门·摩多克回忆说，当时亚马逊的发货截止时间是每天的下午4点钟，超过时间的订单将只能在第二天送出。但是贝索斯就一直不停地要求他将物流截止时间延后到下午6点、7点甚至更晚，即便这意味着整个货仓流程需要作出巨大的改变也在所不惜。

目前亚马逊承诺在英国大多数地区和10个美国城市内，只要客户在早晨下单，当天即可收到货物。另外一名前高管则回忆称，贝索斯曾强烈要求采用更加坚固的纸板包装箱，以方便客户日后继续使用这个印有亚马逊Logo的盒子，并以此来吸引更多潜在客户。

贝索斯对客户服务细微末节的精益求精来自他的理念，对愿景要执着，对细节要灵活。亚马逊要保持持续创新，为客户创造惊喜。

### 3. 世界需要疯子般的激情

高科技的竞争，品质、速度、突破随时都在发生，好像在打决赛，不，是在打加时赛，与自己打加时赛。

沃兹尼亚克在接受《国家地理》记者朱丽叶·弗拉泽尔的采访时，在题为“美国天才”的一篇短文中谈到了乔布斯和微软联合创始人比尔·盖茨。当弗拉泽尔问他当今世界谁能填补乔布斯留下的空缺时，盖茨说：“我认为，具备像乔布斯一样的前瞻能力的人可能有上百万个，但是谁能将它们变成能够改变我们生活的真实产品

呢？我从很多方面观察了埃隆·马斯克，他追求的领域都是其他人因为这样或是同样的理由无法取得成绩的领域，比如，太阳能、SpaceX、特斯拉汽车，等等。”

沃兹尼亚克继续说，马斯克之所以很像乔布斯，主要是因为他们创立和领导的公司开发产品背后的动机。乔布斯和马斯克都开发出了具有革命性创新意义的产品，这些产品解决了他们自己亲身经历过的某个问题，马斯克发现市场需要一种能够搭载一家人一同出行的电动汽车，乔布斯认为iPhone问世之前的手机体验太糟糕了。

正如沃兹尼亚克所说：“我喜欢精细的产品，精细的技术产品，不管它是智能手机还是计算机，特斯拉汽车背后的创意是无与伦比的，因为人们认为市场需要一种能够将全家人都装下的电动汽车。这种创意是从哪里得来的呢？因为马斯克有一个规模很大的家庭。”

马斯克的创新绝非是他亲身经历世界的结果，而是来自罗伯特·海莱因的科幻小说《伽利略火箭》里的世界，书中的主人公参与了登月火箭的制造和航空计划，那正是马斯克渴望的现实。他的前妻也是一个科幻迷。在他开创的一系列技术，不是别人失败放弃的，就是存在在科学原理中或人类的想象力中的故事。事实上，硅谷的风险投资家真是疯了，他们投资他、支持他，谷歌佩奇认为，这才是财富的意义——投入到无限的可能中。

对于天才疯子们，我们都活在他们的技术当中，看看马斯克疯狂的想法都有什么吧：

- 2024年以前将人类送上火星；
- 火星的政府要推行直接民主；
- 要在火星建造一座自给自足的人类城市；
- 所有去火星的人要做好死亡的准备；
- 消失在太空并非是一件坏事；
- 阻止人们使用自动驾驶，相当于让人死亡；

- 让特斯拉为自动驾驶中的车祸负责就像让电梯公司为人们被困在电梯中负责；
- 人们很有可能只是生活在文明的一场演习中；
- 人类已经是半机械人；
- 人类应该在脑部放置一个电子智能层以对抗人工智能；
- 人类最大的威胁是人工智能。

我们不是在看电影，是有人在实现这样的技术，不用说成功了，想想就已经在期待了。

## 04

Section

### 计划的本质是坚持“以终为始”

在过去的33年里，我每天早上都会照镜子，自问：“如果今天是此生的最后一日，我今天要做什么？”

——乔布斯

计划是什么？计划是最后期限（deadline）之前的规划，像上帝一样用7天创造世界，至于那天创造什么？谁知道呢？但是有一点必须记住，既然是创造，不是复制过去的制造，是围绕伟大的设想逼近一切的可能。

乔布斯说：“连点成面——苹果的产品忽然间从各个角度汇合一处，形成了强大的合力，当它开始影响世界时，它的竞争对手都束手无策，除了跟随，别无他路。”苹果手机从构思到上市，整整用了6年多时间，一次又一次的技术突破才使其逐渐成型。

在日夜兼程抵达梦境的过程中，领导者和团队沉浸其中，时间好像已经消失，空间也消失了，只有每个突破带来的微光照耀着前方。乔布斯是对“微光”很敏锐的人，他用生命磨砺聚焦与专注，努力捕捉纷繁复杂现象隐藏的灵魂。

科技主导的社会已经没有朝九晚五的工作与生活的平衡了，开创新技术的领导者，他们从小把科技当做玩具，又把玩具当做科技，这个玩具来自未来，需要投入很大热情，去熟悉它、了解它，反复地咀嚼回味。

乔布斯说：“苹果的员工都极其出色，但更重要的是，他们对于生命有着相同的看法：对生命最好的回馈就是最终的产品成果。每一位参与人员都期盼着产品问世，或者说，产品甚至比他们自己的生命更为重要。”

## 1. 乔布斯的终极思考——客户的完美体验是什么？

禅宗对乔布斯最大的影响是强烈的自我意识，他不断地追问人生的终极使命应该是什么？科技的终极革命是什么？产品的终极形态是什么？为了即将到来的未来，苹果应该如何做？

“以终为始”的颠覆性思维方式，打破了当时的思维局限和技术瓶颈，直接把未来当作起点，设想产品的功能、产品的体验，再去寻求技术上和工程上的实现，乔布斯发布NeXT电脑时，他告诉记者：“NeXT来自5年后的电脑，远远领先于这个时代。”2007年乔布斯发布iPhone时，他也告诉世界，iPhone将领先手机行业5年。

过去只能告诉已经是什么，未来会告诉你可能是什么。如果乔布斯没有从未来看到现在的世界，绝不会有引领世界的产品。是什么样的直觉让乔布斯能够穿越时空看到未来？人类的技术应该具有美学的温度与光亮，关心呵护每个人的需求。

乔布斯是以自己对产品需求和体验的完美渴望，规划产品应该具有的理念、原型。他关注的是人机界面的舒适度而非任何其他的东西，所以苹果研发的针对性特别强，每一项研究都切中要害，花费很小的投入就取得了非凡的效果。

即便消费者本人也不会了解自己未来想要什么。乔布斯这样回答关于市场调研的问题：“在我们向消费者展示我们的产品之前，他们根本就不知道自己想要什么。



亨利·福特曾说，如果我问消费者想要什么，他们可能会告诉我，他们想要一匹跑得更快的马。”

乔布斯认为，领导者的任务是未卜先知，不是等别人来告诉自己什么才是正确而伟大的产品。产品被构想出来，只是第一步，接下来是产品的实现，乔布斯会亲自体验它，参与每一件苹果产品的开发，乔布斯经常“按下暂停键”，然后重新回到画板上进行设计，只因为他感觉不够完美。

在苹果公司第一本宣传手册上写着“简洁是终极的复杂”，这是乔布斯从雅达利公司学到的，雅达利从来不在出版的游戏提供操作手册，所以他们的游戏系统必须简化到任何初学者都能立即掌握。

乔布斯对简洁的终极追求，不只是意味着忽略复杂的功能，更意味着征服复杂结构的自信。他意识到，如果要达到一种深度的简洁，那么就要实现用户友好，而不是挑战用户。“这需要大量艰苦的工作，”他说，“让事情变得简洁，要真正了解隐藏的挑战并找出优雅的方案。”

在追求深度简洁这条路上，乔布斯遇到了知己——苹果的工业设计师乔纳森·艾维。他俩深知这种简洁不仅仅是采取简约风格或移除冗余，而是设计者必须深刻理解每一个元素所起的作用。“要达到极致的简洁，你必须足够深入，”艾维解释道。

乔布斯希望给用户传递这样一种信号，简洁、自然、舒适，不需要有任何的阻碍。

## 2. 计划的伟大——长期主义的胜利

贝索斯2011年在接受《连线》杂志采访时说：“如果你所做的每件事都围绕三年规划展开，那么你的竞争对手就太多了；但如果你愿意投资一个七年期的规划，你的竞争对手就少了很多——因为很少有公司愿意这样干。”

亚马逊的计划就是“一切从顾客的需求出发”，贝索斯在2008年致股东的一封信中写道：“最终，现有的技能都将过时。‘逆向工做法’要求我们必须探索新技能并加



以磨练，要永远不会在意迈出第一步时的那种不适与尴尬。”“逆向工做法”模式不同于“技能导向法”，在后一种做法中，个人或企业往往会根据现有的技术和能力来决定下一步动作。

亚马逊采用“逆向工做法”来了解顾客需求，耐心探索，不断磨练，直至找到解决方案。而与之形成鲜明对比的“技能导向法”则主张“我们擅长做什么”、“通过做什么，还能再做什么？”尽管很多时候，“技能导向法”是一种有用并且在一定程度上奏效的商业模式，但是，这样容易令企业丧失创新的动力。

亚马逊采取“逆向工做法”有很多成功范例。其中最典型的就是Kindle。2004年，亚马逊的工程师萌生了一个想法，在60秒内给顾客提供任何一本曾经出版的书。当时，他们觉得顾客需要这样的终端设备，以及由该设备提供的与服务紧密结合的顾客体验。

这个产品花费了亚马逊数年时间。此前亚马逊并不擅长硬件，也从未设计或生产过硬件，并且还牵涉资金问题。但是，贝索斯并没有动摇。他是那种“一旦有了想法就不会因为技术局限性而改变初衷的人”。Kindle推出后，获得了市场好评，再次证明了贝索斯超前的战略眼光。在上千万份关于Kindle的反馈邮件当中，26%的人使用了LOVE（热爱）这个词来表达他们的认同。

为了让出版业读懂Kindle，贝索斯还特意给股东写了一封标题为“发明的力量”的信，解释Kindle给图书作者和用户带来的好处。他指出，“这些创新性的大规模平台不是零和游戏，它们带来了多赢局面，为开发者、企业、客户、作者和读者创造出巨大的价值。”

“如果你想建立一个成功的、可持续发展的公司，不要问这种问题：未来10年会发生什么可能影响你的公司的变化？相反，你要问自己这样的问题：未来10年什么事情不会改变？然后把所有的精力和努力放在这样的事情上。”

“在零售行业中，我们知道客户希望低价，而且从现在开始10年里都将如此。他们希望快速交货；他们希望有更多的选择。在未来10年内，不可能会有一个客户跑过来对我说：‘杰夫，我爱亚马逊，我只希望价格高一点。’或者‘我爱亚马逊，我

只希望你能慢一点交货。’这是不可能的。所以，我们要在这两件事情上努力，我们知道我们今天的投入将会产生回报。当你对某个东西有把握的时候——即使从长远来看也是如此，你就可以为它进行大投资了。”

贝索斯还将这种逻辑应用到他的个人生活中，每当他不得不作出重大决策时，他常常会以这种方式来思考问题，假设自己80岁高龄时，对这种选择是一种什么样的态度。

### 3. 永远专注未来——谷歌不变的计划

世界有两个中心：硅谷和华尔街。

硅谷，现代科技的代名词，它代表着世界最先进的生产力。掌握着改造自然的最高效技术，把世界上的一个个不可能变成可能。

华尔街，现代金融的代名词，它代表着世界最顶层的生产关系。让世界的资金跨时间、跨空间流动，是资源涌入效率最高效的地方，让世界运作的效能时刻处于最大化。

硅谷的存在感在于连接全世界，它的核心是连接。

华尔街的存在感在于控制全世界，它的核心是金融。

我们应该可以想象得到，总有一天硅谷的企业会攻陷华尔街。因为和你建立连接的人越多，你的信息获取就越顺畅，你做的决策就越正确，财富增加的就会更快。

人工智能凭什么可以战胜高超的金融策略？

金融的天敌是人性，一切人为性质的金融操作都避免不了人性的干扰，贪婪、慵懒、自私、坐享其成等都是足以致金融投资溃败的天敌。

而科技恰恰可以回避这些人性，它没有感情、没有思维定式，可以瞬间提炼出全世界范围内的所有公开数据，然后不断地优化预测，做出成功几率最高的决定。

真正的博弈高手一定是没有人性、没有情感的，巴菲特、罗杰斯这些投资高手早已跳出三界外，不在五行中，超越了人性的束缚。而人工智能、大数据可以轻而易举的做到这一点。

就是这样，科技天才不仅仅满足于向金融天才发起挑战。

阿尔法狗以实力向整个世界宣告了人工智能时代的到来，阿尔法狗研发团队是DeepMind，它研究的是人工智能，用人工智能把世界变成一个更美好的地方。而在DeepMind背后，是一个人人都熟悉的公司——谷歌。

硅谷要掌控世界，天才则掌控硅谷。

佩奇曾经说：“对我而言，我始终专注于未来，并且想着未来会是什么样。”如果你认为谷歌只是个搜索公司，那就落后于整个时代了。谷歌的安卓系统改变了手机行业；而旗下的Project Loon气球计划、自动驾驶、空中自行车等前瞻技术，正在改变人类的整体进程，让人们的生活变得更为便捷和舒适。

谷歌的每一项技术，听起来似乎都很疯狂。谷歌的终极目标是要将全球的信息融合到一起，易于所有人访问，而信息融合的基础是将互联网的触角延伸到世界的各个角落。所以，谷歌为那些暂时还没有互联网基础设施建设接入的地区特别开发了Project Loon气球计划。

这些气球将为全球约三分之二的地区提供互联网访问，虽然“听起来很疯狂”，但谷歌已经投入5年时间将互联网普及到全球各地的计划实验中。将互联网带到世界各地对谷歌而言，主要问题就在成本和覆盖范围上，所以谷歌最终选择了气球方案。佩奇表示：气球虽然会受到风的影响，但谷歌能够控制其高度，并大体上控制气球的去向。

在谈及这项计划是否真的能够产生积极作用时，佩奇展示了一段视频。这段视频的主角是来自肯尼亚SOY的一个农民Zack Matere。在这个互联网普及度逊于世界主流水平的地方，Matere通过互联网搜索土豆产量差的解决方案，并将在互联网上获得的信息与其他没有获得互联网访问的邻居分享，真正做到了改变人们的生活。

在佩奇看来，在美国这样的发达国家则应当有更为大胆的计划。谷歌正着眼于无人驾驶汽车技术——每年由于车祸受伤的人就达到2000万，这也是美国34岁以下人群死亡的重要原因之一。佩奇表示谷歌的自动驾驶汽车行驶总里程已经超过了10万英里，这也将成为让人们的生活变得更安全的重要发展方向。

谷歌的未来还包括空中自行车计划。佩奇期望看到更多的人能够骑自行车出行，但鉴于安全的考虑，自行车理应有完全属于自己的单独交通车道。另外，为了更好的成本效益，佩奇说，在研究的解决方案中，他偏向于空中自行车道。“谷歌喜欢做一些没人在做的事情”。佩奇希望谷歌真正成为一家促进变革的企业。

## 05 Section

### 激发他人的自信和独立思考

行动就是有目标并且有计划的一串动作。这是一种没有“定义”的结构，是人类最基本最原始的经验。

——Karl Duncker（心理学家）

坎贝尔作为一个科技门外汉，他如此坚信乔布斯改变世界的梦想，坚信创业者的疯狂，他激励身边每个人都要自信和独立思考。“我记得他曾说我是人肉导弹。” Jasper Wireless公司CEO丹尼·沙德尔说，当时他是GO公司一名郁郁寡欢的员工。CEO坎贝尔让他坐下并且说：“要想提升你自己，有些事是你自己必须要做的，有些事是我要做的。”通过与员工推心置腹地交谈，并且努力帮助他们取得成功，坎贝尔帮助团队营造出了动力。

无论情况多么糟糕，坎贝尔总是给人以动力，他很清楚每个人必须自己上场来面对问题，既然如此，激发他们的自信、担当和独立思考就是最好的领导方式。领

导者为员工所做的有限，无限的可能性必须让员工自己去达成，这是他与硅谷的企业家们的共识。

## 1. 谷歌需要自由思考的人

每年谷歌的产品评鉴会上，佩奇和施密特最喜欢说的话就是“你想得不够大”，这句话后来被佩奇升级为“把想法放大10倍”。往大处想的思维方式赋予了创意精英更多的自由，解脱了羁绊，激发了创意。佩奇看上去就像个赌徒，可商业上的创新也是公平的：赌注下得越大，成功的概率往往也越大，因为企业无法负担失败的损失。相对地，如果下了一连串较小的赌注，没有一个威胁到企业的安危，那就有可能以平庸告终。

为了延续创业者身上的创新精神，谷歌还鼓励员工们的各种新奇想法。佩奇制定了一条不成文的规定：工程师必须用四分之一的时间来思考有创意的点子，哪怕财务上的可行性不高也没关系。为了鼓励创新，谷歌还允许员工享做自己感兴趣事的时间，不过研究成果要卖给公司。在每年一次的员工创新能力技术大赛上，优胜者还可以得到奖金鼓励。

谷歌的愿景是“重组世界的信息，让它们变得更加有用，并让遍布全球各个角落的人们都能自由获取”，当时很多人觉得佩奇太狂妄可笑了。但今天，佩奇觉得，“当时的格局不够宏大”。佩奇深知独立思考对于一个人、一家公司的重要性，他寻找独立思考的人才，也激发每个人的独立思考，在此基础上的行动才可以开创未来。

## 2. 让独立思考主导亚马逊

世界是少数天才创造的，也是多数普通人创造的，但是归根结底是少数天才创造的。苹果不是在头脑风暴中产生的，亚马逊也不是在世界咖啡研讨会中产生的，它们都起源于少数的天才、并且在多数人的反对中产生的。

贝索斯说：“从根本上来说，我认为长远思考才能做出不可能的事情。积极主动地取悦客户，赢得他们的信任，就能从客户那里获得更多的业务。即使在新的商业领域也是如此。用长远的眼光来考虑，让客户和股东的利益保持一致。”

在运营管理公司的过程中，贝索斯形成了独特的管理风格。他并不总是那么“和蔼可亲”。他既能够鼓舞员工的士气，也会怒不可遏地斥责员工。但他始终强调独立思考的价值。在亚马逊，贝索斯主张企业实行分散管理，在这种氛围下，独立思考能在与集体意见的较量中占得上风。

参与的人数越多，会议的效率就越低下。大多数与会者最终将会与别人达成一致意见，而不是发表自己独特的见解或想法。贝索斯对于如何提高开会效率这个问题有着自己的解决办法。他称之为“两个披萨原则”，即与会人数不能多到两个披萨饼还不够他们吃的地步。

一些公司认为人多好办事，将项目交给大型团队来做可以节省时间和资金。但是，贝索斯不以为然。他认为，让一些富有创意的人组成一个大的团队来完成某个项目，往往会带来很多问题，这不是解决问题的办法。因为团队太大，成员之间无法深入沟通，结果导致扯皮推诿，最终让项目陷入停顿状态或彻底失败。

贝索斯发现，“两个披萨原则”有助于避免项目陷入停顿或失败的局面。领导人需要慧眼识才，找出能够让项目成功的关键人物，然后尽可能地给他们提供资源，从而推动项目向前发展。让一个小团队在一起做项目、开会研讨，更有利于达成共识，促进企业创新。

事实上，贝索斯建议只有在绝对必要的时候才召开会议。“贝索斯想要建立一家充分放权的、甚至缺乏组织的公司，从而让独立的思想充分发挥作用，让集体的意见靠边站。”《华尔街日报》的理查德·布兰特说。布兰特曾采访过一名亚马逊前高管，该高管回忆说，一次开会时，有经理建议员工彼此之间应加强工作交流。贝索斯站了起来，大声说：“不，相互交流的效果很糟糕。”

### 3. 跨世纪思考重新定义世界

对世界不一样的思考才会创造出不一样的世界。扎克伯格一直觉得世界上最有意思的是人和人的运作方式，人才是世界上永恒的主题。他发现一件有趣的事，在互联网上可以找到几乎任何东西，但是对于人来讲最重要的部分，“其他的人和他们在发生什么”没有人能知道。

为了让大家知道身边的人都在发生了些什么，扎克伯格创建了一个叫做“Course Match”的课程，你可以在里面输入你选择了什么课，也可以看共同选这门课的人有谁，或者他们对课程的评价等。令扎克伯格惊讶的是，人们愿意花数小时的时间去点击这些课程，查看这些信息，这还只是人和课程的信息而已。那一刻他开始发现，人们对知晓身边的人和事有着极度的渴望。

空间重构让扎克伯格的思考产生了飞越，曾在Facebook工作的迈克·维纳尔观察扎克伯格之后，他相信扎克伯格成功的关键是，他的思维能够穿越好几个时代，同时知道什么时候该深入探究。

维纳尔说：“马克的一大特点是，他看待事物的眼光非常长远，几乎是站在地质学的角度。大多数人所思所想的，皆是今天或明天，本周或下周的事情，而马克的思维总是以世纪为单位。”扎克伯格意欲利用至少10年时间，连接这个地球上另一半还没有使用互联网的人口。Facebook将借助固定翼无人机完成这一大胆的计划。这些无人机将从地球上空提供互联网接入服务。

扎克伯格从来不是思考与行动并行的人，他充满好奇心，喜欢用技术实现构想。“他总是那么好学，考虑到我必须向他学习的东西远多于他有必要向我学习的东西，这种好学劲头有时候的确令人发狂。”Benchmark公司风险投资家马特·科勒感慨道。他是Facebook的早期员工之一，现在仍然与扎克伯格保持着密切关系。“他坚持不懈地专注于创新，但同时还是一个擅长应用科学和工程的家伙。”

在领导团队方面，扎克伯格的人才定义别具一格，他在每月举办一次的“小镇会议”上说：“我要找来直接对我、直接向我报告的员工，必须是我愿意当他的部下、为他工作的人。这是很好的选人标准。”这意味着，扎克伯格的高管，需要具备领导扎克伯格的才能，他说，自己视雪莉·桑德伯格为导师，是她让Facebook成为一个健全的企业。

当然，重新定义世界的人，首先重新定义的是他自己，经验与成功是独立思考最大的敌人。扎克伯格保持着惊人的冷静，他还在公开会议上总结说：“最重要的是，尽可能让你的团队小一点。Facebook全球会员超过10亿人，但拜现代科技所赐，



我们的团队可以小于1万人。大企业容易让人变得傲慢。” Facebook业务量大，所以招兵买马真的是很重要的问题，但不能因为这样，就马虎的找来不适合的人。

扎克伯克坚持Facebook应该专注于最终目标，即让人们能够按照他们所希望的方式来分享体验以及将全世界的人都连接在一起。为了这个目标，人才必须如他不断强调的理念——独特性。他在巴塞隆纳举办的Mobile World Congress上鼓励刚刚崭露头角的企业家们：“坚持自己的信念、相信自己。当你很年轻的时候，你会听到人家说，你没经验，或是别人比你有经验。但我19岁就开始架设Facebook网站。不管做什么，不要看扁你自己，每个人都可以为这个世界带来独特观点。”

思考的意义在于让人类从既定的框架中跳出来，用行动重构时空。谁是那个跳出来的人？



## 第6章

*Chapter 6*

# 情境力

让优势连接未来

面对不确定的未来，人只能走到他看得见的地方。领导者应像未来学家一样让思考视觉化，创造具有带入感的战略场景，创造小组织、大社会的自由感，让每个人能够全身心地投入、即兴发挥、相互激发，享受过程中的挑战。同时，领导者又要让公司带有魔幻帝国的气氛，互联化、数据化、智能化，更要3D化。

## 01 Section

### 技术——人类的第二语言

技术是人的“第二语言”，一直是，将来也是。

——凯文·凯利《科技想要什么》

凯文·凯利写道，语言的创造是人类的第一个拐点，它改变了一切。有了语言的生活对那些没有语言的人来说是不可想象的。技术的创造是人类的第二个拐点，改变了人类自身。懂技术的工程师对不懂技术的人来说是不可想象的。

乔布斯说：“我觉得每个人都应该学习一门编程语言。学习编程教你如何思考，就像学法律一样。学法律并不一定要为了做律师，但法律教你一种思考方式。学习编程也是一样，我把计算机科学看成基础教育，每个人都应该花1年时间学习编程。”

乔布斯对技术充满艺术家的热爱，完美的产品是他的表达方式。他甚至说，那些管理者不仅要懂得管理，还要懂技术。这点，也是佩奇运营谷歌的原则，谷歌的技术人员必须是工程师，施密特在成功运营谷歌10年后也在贯彻这种理念。

美国硅谷为代表的一批高科技企业家，开始加速技术对人类社会的主导，在世界范围内的大城市，从网络支付购物到自动驾驶，生活中几乎可以实现80%的技术控制。高科技企业家的理念，正如乔布斯所说：“我的激情所在是打造一家可以传世的公司，这家公司里的人们动力十足地创造伟大的产品，其他一切都是第二位的。”

扎克伯格更是把技术推向了管理的高速，他把他的管理技能归因于自己的工程师背景。在他看来，工程师思维模式把每个问题视为一个系统，然后将问题从最大的阶段分解为更小的部分。

扎克伯格说：“你管理的不是个人而是团队。如果你的团队建设工作做得很好，运营一家公司就跟编写代码没有什么本质区别。”

技术型企业正在形成自己独特的领导风格，不是商学院式也不是传统企业式，他们兼具科学与人文、技术与艺术，还带有科幻小说家的想象力。

## 1. 乔布斯，重新定义技术的大师

盖茨总是嘲笑乔布斯不懂技术，我想是他不懂得乔布斯。乔布斯在技术上采取的是以终为始的思考。在1997年的WWDC大会上，乔布斯说：“我一贯认为，我们必须首先从客户体验出发，继而再回头考虑技术上的可行性。”

NeXT这个在1988年首次面世的操作系统和开发框架，在今天几乎已成了苹果公司所有产品的基础。但NeXT从未把这项技术转化成一个成功的产品。如果没有考虑到产品，新技术就是一个空壳。

苹果消减了一个纯研发部门——前沿技术事业部，原本承担的工作不是全部扔掉，而是从技术主导转变为产品主导。从产品出发再回溯到技术上去实现，这是苹果与世界上其他公司做法的显著区别之一。

在一次会议上，乔布斯回答一个参会者不满于苹果停止开发文档编辑器OpenDoc而提出的尖锐抱怨。乔布斯说，OpenDoc确实含有一些伟大的技术，它能做到其他技术不能做到的事情。但是，作为一个产品仅有这样是不够的。

乔布斯认为，确实很多人在OpenDoc上花了很多时间，但苹果这些年来一直受迫于糟糕的工程管理。工程师们就像朝着18个截然不同的方向在各自努力，虽然每一个方向单独来看都是有趣的。苹果有优秀的工程师，但是也有糟糕的管理。

丹尼尔是乔布斯的好友和苹果的早期工程师，他坚持认为乔布斯是一个好的工程师，他说：“和汽车产业一样，设计分很多层级。最高层级的设计需要对下面所有东西的了解，需要了解什么是可能的。乔布斯很擅长了解什么是可能的。”

丹尼尔还用iPod的一个小功能来证明他的观点。iPod的存储系统实际上是很小的

电脑硬盘。它最大的问题是不抗摔，经常拿来拿去就坏了。而乔布斯的解决办法是加入一个传感器，当传感器探测到iPod处于自由落体状态时，硬盘就自动关闭了。丹尼尔说，乔布斯懂得从全局观察问题，然后让别人做具体的工作。

乔布斯非常理解工程师的感觉。从内心来讲，工程师就是解决问题的人，他们要从充满污渍的水池里找到出口，尤其是在看不到前方路况的情况下。乔布斯以他们从未想象到的方式给他们提出了挑战，计算机行业没有任何人能够提出如此激进的目标和期望，没有任何人如此在乎他们的工作。打造一台可以改变教育进程的计算机，这个想法非常酷，但对乔布斯手下的优秀程序员和机械师来说，为这样一位老板打造这样一台计算机是无法抗拒的工作。

当然，不仅仅工程师们喜欢与乔布斯共事。目前在咨询公司Performance Works担任执行合伙人的肯·罗森，曾于20世纪80年代末到90年代初在乔布斯的公司担任新兴市场经理。他表示，乔布斯非常严格，但这是一段值得的经历，与乔布斯共事期间，他学到了职业生涯中最重要的管理经验之一。“他非常想要打造这样一个组织，让所有人都知道好产品是什么样子的。”罗森在此前接受Business Insider采访时说。

乔布斯留下的文化依然影响深远，苹果的工程师总结道：“苹果对我最大的吸引是在这里工作让自己很有自我实现感。每一天都会推着自己往下一个极限走。每两周向老板展示一次demo（样本）；回看自己过去两周完成的工作，总会觉得很不可思议。一个月后再次回看自己的工作成果，又会觉得之前认为很困难的东西其实都不算什么。”

在乔布斯离开世界前夕，他说：“我知道我可能会在打造游艇的半途中离开这个世界，留给Laurene（乔布斯之妻）一艘半成品。但是我必须坚持下去，否则就是承认我要马上死了。”乔布斯是这艘船的总设计师，无论是起草草图还是建设的过程，他总会做出一些适合自己口味的调整，直至最终离开人世。这个游艇上安装了7台27英寸iMacs，圆滑的形状像一个浮动的硬件，整个就是一个科幻大片电影《空军一号》中的情景的真实再现。

2012年10月28日早晨，这艘采用极简主义风格的游艇终于在荷兰Aslsmeer下水。该游艇与之前透露的“40英尺长的全玻璃支承结构”设计基本一致。为了更好地展现出玻璃的特点，乔布斯在世时曾请Apple Store的总设计师负责这个部分。

游艇只是乔布斯留下的未完成的项目之一，他对技术完美应用的痴迷从未停止过。时至今日依然在影响着苹果、硅谷以及整个世界。

## 2. 佩奇，谷歌的头号工程师

谷歌是创造者的天堂，在这里每个人都有着最美好的自由。创始人佩奇早期认为，工程师不需要管理，就像他一样，只要发挥创造力就足够了。施密特的加入让他意识到管理的重要性，但文化上仍然保留着工程师的烙印，创造了谷歌式的管理方式：

管理者一定要爱好技术，而且愿意赋予团队权力，而不是事无巨细地参与各种微观管理；关注团队成员的成功和个人生活状况；富有生产力，并以结果为导向；是一个好的交流者，可以倾听他人的意见，并与他人共享信息；帮助员工在事业上取得进步；具有敏锐的眼光，并能够为团队制定明确的战略；具有重要的技能，能够帮助他（她）本人为团队提供意见。

不仅要做到以上的要求，管理者还要善于平衡自由和意见，鼓励工程师的表达，又善于准确而有效地干预，信任工程师的责任感，享受工作的事实，从而更要进一步地帮助工程师更好地发展业务。2012年，美国最适宜工作的100家公司排行榜揭晓，谷歌成为唯一一家三夺冠公司，谷歌联合创始人兼CEO拉里·佩奇接受了专访，畅谈了谷歌打造最佳工作环境的做法及其意义所在。他说：“公司要像家一样，员工觉得自己是公司的一部分，公司对于他们来说就是一个大家庭。如果能这样对待员工，员工的生产效率就会得到提高。”

佩奇依然热衷参与每周五举行的TGIF（Thank God It's Friday）大会，畅谈他对技术的想法。作为他继续专注公司移动业务的一部分，佩奇强迫自己尽量不使用电脑。他只带着手机参加会议，同时鼓励工程师和产品经理们每周至少有一天时间只使用移动设备。同时，他依然是谷歌技术声音最大的批评者，给产品主管发出雪片

一样的问题邮件。

每个人都有自己本色的样子，佩奇永远是谷歌的头号工程师，他以工程师的心态工作，而在管理方面保持谨慎的学习态度。谷歌的组织结构优化，不断地增进佩奇像乔布斯一样的角色地位，成为“首席产品官”，推动公司核心业务发展。

佩奇带领团队所做的一切，越来越像科幻电影。麻省理工学院的生物科技专家罗伯特·朗格说，在其他公司无法将理论变成现实时，谷歌愿意冒险。医学项目只是谷歌伟大计划的一部分。在Google X的Project Loon中，气球需要在平流层中浮空100天。使用气球通信的创意是这个项目的精髓，佩奇说：“最终，我发现1960年的一张气球图片，它已经漂到地球的边缘。半个世纪后，我们有更好的材料，我认为谷歌可证明其可行性。”

佩奇对学术研究有很强的好奇心。佩奇与泰勒讨论Project Loon项目，讨论谷歌如何能够在不同的高度测试不同的风速，同时让宽带部署在人口密集区，并覆盖大部分乡村地区。泰勒是物理学家爱德华·泰勒的孙子，后者被称为“氢弹之父”。

佩奇最佩服的CEO是乔布斯，但是他的研究心态决定了他要建造不同于苹果的公司。乔布斯是个营销大师，他真的喜欢产品，喜欢用户体验的细节。而佩奇是个严肃的技术专家，喜欢深入到科学与理论中。

谷歌CEO拉里·佩奇击败了苹果CEO蒂姆·库克，成为美国《财富》杂志评选的“2014年度商业人物”。《财富》杂志的评语是：“在将近4年的任期内，佩奇向世界证明，他是全球最有胆识的CEO。他倡导的‘登月’项目如今已经形成规律。其中的任何一项都可以改变数十亿人的生活，并帮助谷歌继续稳坐科技之巅。不可思议的是，佩奇在建设这座未来工厂的同时，依然令体量庞大的谷歌高奏凯歌，令该公司在可穿戴设备、无人驾驶汽车和智能家居领域占据主导。在这样一个只有偏执狂才能生存的时代，佩奇重新定义了偏执狂的无限野心。”

### 3. 疯狂的技术控领导者

14岁的贝索斯，受原子能委员会工作的爷爷影响，梦想成为一名航天员或物理

学家。他经常在家里的车库做实验。16岁时，他就能安装风车，使用弧焊机……

贝索斯创建的亚马逊不仅是一家网络电子商务公司，还是一家高科技公司，设有秘密实验室 Lab126，专门研发亚马逊的各种硬件产品以及云计算技术、机器人、智能手机。如今亚马逊已经是全球第二大的互联网公司。

在近20年的时间里，亚马逊的盈利一直接近于零，尽管如此，亚马逊却从一家网上书店发展成为了世界顶尖的技术公司——拥有世界上规模最大的云服务 AWS（每年的销售额达100亿美元）、机器人（Kiva机器人每年为亚马逊节省近10亿美元的人力成本）、人工智能（Echo音箱销量达数百万台）等处于世界前沿的技术公司。

2000年，贝索斯创办了蓝色起源（Blue Origin）私人太空公司，致力于发展太空旅行。2003年贝索斯还曾亲自乘私人飞机去为蓝色起源公司选址，但不幸遭遇了飞行事故，差点在事故中丧命。不过，蓝色起源也不负贝索斯的厚望，2015年，蓝色起源公司已经可以实现火箭发射并回收的壮举。贝索斯计划在2018年能够实现付费太空旅行。

2016年，扎克伯格宣布其战略规划图，未来3年Facebook将主要专注于打造生态系统，未来5年的关注核心将围绕视频、搜索、群组等诸多功能以及WhatsApp、Messenger和Instagram等应用集团，而未来10年的战略着眼点则是人工智能（AI）、虚拟现实（VR）、增强现实（AR）、无人机网络技术等新技术。

这些硅谷的技术控们，他们是技术的引领者，是技术天才的领导者，他们无时无刻都在传递梦幻般的创造魔法。马斯克提出了移民火星，2016年10月航空国际研究中心的创立者Igor Ashurbeyli宣布成立首个太空国家，前10万名注册者将成为Asgardia的公民。



## 02 Section

### 伟大的思想不是想到而是看到

单靠科技是远远不够的，必须要让科技与人文科学以及人性相结合，其成果必须能够让用户产生共鸣。

——乔布斯

数字是一门神奇的语言，毕达哥拉斯认为，音乐之所以神圣而崇高，就是因为它反映出作为宇宙本质的数的关系；中世纪哲学家圣奥古斯丁说，音乐就是由数字所规定的运动。喜欢音乐的乔布斯，则从科技、人文、人性交集中发现了一门新的融合——艺术科技。

科学一旦演变为科技，也将成为人类生活的一部分。喜欢科学与技术的小小说家们创作科幻小说，社会学家中则涌现出先知未来学家。人类在集体想象着未来，企业家从制造业转型为创造业，美国的20世纪，形成了科学、科技、科幻三部曲，吸引了一大批创造者投入其中。

#### 1. 令人惊奇的视觉思考者——科技与艺术想象力

科学家对大脑解析发现，大脑有三层，基层是本能脑，地球上最古老的动物和人类共有的大脑，当危险发生时，它会自动做出逃跑、静止和战斗的本能反应，比意识还要快；中层是情绪脑，哺乳动物的大脑负责喜怒哀乐的情绪。在记忆时，它会投射当时的感觉，和重演一样；外层是视觉脑，当本能脑和情绪脑让你回忆某个场景时，它会呈现一些图景，让你身临其境。

视觉脑距今250万年，发展比较晚，但是它与人类语言的合作，会产生创造性的

剧场反应，人类称之为想象力。乔布斯是通过实践提升自己智慧的，而非传统的学习，他愿意亲历所有感兴趣的事情，在一些未知的问题上，发挥想象力，让自己看到事情是如何运作的。正如爱因斯坦所言，“想象力比智慧更重要”。

马克·罗斯科是乔布斯非常关注的画家，他的抽象绘画充满了自省的哲学魅力，在他的作品中，色彩的运用再一次鲜活了起来，而乔布斯在选择苹果总部大楼装饰时，采取了罗斯科的风格。罗斯科的画非常具有视觉冲击力，他本人曾经说过：“我只对如何表现人类最基本的情感感兴趣，悲剧的、狂喜的、毁灭的，等等。一些人在我的画前大哭，说明我的确表达出了这种感情。”

被乔布斯批评缺乏基本想象力的盖茨，发表了他富有视觉感的宣言：让每一个家庭，每一张桌子上都有一台计算机。这段话具有大师级的预言效应，在实现的过程当中，被反复验证并令人折服，微软系统的开放性在促进计算机革命方面起到了决定性的作用，现在依然在主导世界。即便他总是批评乔布斯不懂技术，当苹果推出 iTunes 的时候，盖茨还是发了一份微软的内部声明：史蒂夫·乔布斯将运用他的专注和对事物的判断能力，在电子产品市场上掀起一场了不起的革命。

在硅谷由乔布斯营造了一种想象力文化，2012年佩奇对谷歌的投资者说：“你们所能想象的一切都是可能实现的。你需要做的只是想象，然后把想象变成现实。”在谷歌正式问世之前，佩奇做了很多尝试和准备工作。后来在密歇根大学做演讲时，佩奇说：“你们知道午夜从一个逼真的梦境中醒来是什么感觉吗？你们知道如果床边没有纸笔，而第二天一早就忘个精光又会怎样吗？我23岁的时候，就做过一个那样的梦。我猛然惊醒，想着：如果我们能把整个网络下载下来，但仅保存链接会怎样？然后我抓起一支笔，来勾画起细节，来计算这是否可行。那时，我的头脑里甚至还有做一个搜索引擎的想法。”

梦是看得见的思想，它让佩奇创建了伟大的谷歌，并且保持着一种不知疲倦的态度追求创新，他们推出了一个又一个充满想象力的产品，使得公司的营收和声誉再三高涨。佩奇并不善于表达，他竭力去预见从未存在的世界，推进创新的发生，直到成为一个又一个的现实。

## 2. 科幻引领人类的未来

20世纪的奇幻是工程师和小说家都在同时创造新世界。最出色的科普、科幻双栖作家亚瑟·克拉克与阿西莫夫、罗伯特·海因莱因并称为“20世纪三大最伟大科幻小说家”。亚瑟·克拉克的作品具有极强的预见性，联合国、NASA和互联网都从他的书中受益。他是撰文提出通信卫星概念并证实其技术可行性的第一人，被誉为“世界通信卫星之父”。

1964年，他在接受BBC采访时也曾勾勒过未来世界的模样，在他的眼里，未来将会是一个依靠卫星进行全球即时通信的世界，我们现在的生活中所使用的所有科技产品及技术，例如，家用电脑、互联网、电子邮件、智能手机、远程办公、甚至还有智能手表都在其预见中，克拉克甚至还提到，未来还将会出现远程医疗和远程办公这样的新技术形式。

海因莱因的代表作《星际迷航》曾迷倒了马斯克、贝索斯等一大票天才，他们从中得到很多灵感，小说里的一些技术已经实现，比如里面随处可见的电子设备PADD，相当于今天的平板电脑。比科学理论更前瞻的是科幻，科幻完全不受现实的约束，穿越式地打破时间、空间进行重组。

马斯克在接受媒体采访时表示，自己读过的书很多，但马斯克真正喜欢的却是科幻小说家道格拉斯·亚当斯的代表作《银河系漫游指南》。年少时，马斯克在读《银河系漫游指南》之时就曾尝试着要找到宇宙中属于自己的位置。

科幻不是一个瞬间的想象力，而是用想象力系统创造地出一个新世界。2012年6月15日，马斯克在加州理工大学毕业典礼上发表了《除了你的想象力，没有东西能拦住你》的演说。以下为摘选。

小时候，我真的不知道长大后要做什么。大家一直问我这个问题。最后，我觉得发明东西真的很酷。我会这样想，是因为我读到克拉克的作品里讲过：

“任何足够先进的科技，看起来都和魔法没有分别。如果时光倒回三百年，你跟当时的人讲今日我们视为理所当然的事物，你大概会冒着被烧死的风险。

人类可以飞，这很疯狂。人类可以望见远处的东西，可以沟通，网络是各种心智的集合，可以马上从地球上任何角落取得所有信息，这在过去会被视为魔法。”

事实上我认为，过去我们不曾想象过的事物，如今我们已习以为常，这件事本身就很了不起。所以我想，如果我能让科技更先进，这就像魔法一样，这真的很酷。

.....

地球上最重大的问题是永续能源。以一种永续的方式生产、消耗能源。如果这个世纪我们不解决这个问题，我们麻烦就大了。另一件影响人类的大事，我认为创造跨行星的生命。后者是SpaceX的基础，前者是Tesla和SolarCity的基础。在我创立SpaceX之前，一开始我想，不可能开一家火箭公司，我没那么疯狂。如果我们能达成上火星的低成本任务，就可以在火星上打造绿洲。

带着种子和脱水营养凝胶，然后在登陆（火星）时将它们合成水。那我们就能看到一张有红色背景的绿色植物照片了。大众倾向于对空前的、第一流的事情有反应。这将是火星上第一个生命，并且是旅行中最远的生命。

所以我到俄罗斯三次，想买一架翻新的洲际弹道飞弹。他们觉得我疯了。到俄罗斯几次后，我发现，我一开始的观念是错的，那就是不足以探索太空，到地球轨道之外，甚至建立火星基地。所以第三次访问俄罗斯后，我说好吧，我们需要做的是解决太空交通问题，于是我成立了SpaceX。

终于在2008年，我们的火箭抵达地球轨道。这也用尽了我们手上最后的一笔钱。而在Tesla方面，目标是展现电动车能做什么。我们必须改变人们的认知。他们习惯认为，电动车既慢又丑，低动力，跟高尔夫球车一样。所以，我们打造出Tesla Roadster，这是一部既快又引人瞩目，高续航力的汽车。除非你能在纸上展示，计算清楚，直到你做出实体，否则（你的概念）不会真正被理解。

.....

马斯克在这个世界上，不是最有钱的企业家，但却是最耀眼的企业家，他是直接用科幻的方式在做高科技。凯文·凯利认为，20年后，科幻电影就会成真。20世

纪70年代读过的科幻小说，经过几十年的发展，现在都已经成为现实，如网上购物、高铁等。

许多拥有梦想的科幻小说作家、艺术家，他们想出许多创意，并将它们归入不可能实现的行列。我们此后发现，这些创意并非不可能实现。如果我们能以正确的方式长期坚持下去，有时候甚至可能需要几代人的努力，这些看似不可能的事情最终将变得可能。

### 3. 科学乃高科技的灵魂

高科技公司通常都有自己的研发中心，研发基本上是解决基础层面的问题。正如任正非所言，创新没有理论突破，就是一地鸡毛。

理论研究属于科学范畴，1925年，AT&T总裁，华特·基佛德收购了西方电子公司的研究部门，成立了一个叫做“贝尔电话实验室公司”的独立实体，后改称为贝尔实验室。该实验室是晶体管、激光器、太阳能电池、发光二极管、数字交换机、通信卫星、电子数字计算机、蜂窝移动通信设备、长途电视传送、仿真语言、有声电影、立体声录音以及通信网等许多重大发明的诞生地。

自1925年以来，贝尔实验室共获得上千项专利，现在，平均每个工作日获得3项多专利。贝尔实验室的使命是为客户创造、生产和提供富有创新性的技术，这些技术使得朗讯科技公司曾经在通信系统、产品、元件和网络软件方面处于全球领先地位。

科学依然是高科技的灵魂。佩奇正在把谷歌公司打造成科学家们的公司，并吸取特斯拉的教训，他说：“发明还不足以说明一切。特斯拉发明了我们日常使用的电动汽车，但是还要努力将此发明推广给用户。你们必须将这二者结合起来考虑：一是发明和创新；二是公司要把这些产品商业化并推广给用户。”

不具备世界级的影响力，怎么吸引世界级的顶级科学家和工程师？佩奇决心避免重蹈之前一些科技巨头的覆辙，把无数个具有特斯拉才华的人凝聚在一起，让科幻时刻不断地上演，就像人工智能阿尔法狗。

假设谷歌的互联网热气球项目进展顺利，那么整个互联网的总带宽将会因此提升 5%。如果把马斯克比作外星人的话，那么佩奇一定是从未来穿越来的人，他已经把科技、科幻、科学融合成新的生物体。

## 03 Section

### 人性大师：人生、人情、人气的三部曲

比“产品”同质化更可怕的是“人”的同质化；比企业“倒闭潮”更惊心的是人的“淘汰潮”。为什么我们经常听说“公司”倒闭，而没有听说过“人”倒闭的呢？

这是因为公司是传统社会的基本组成单位，一切反应只能传导到“公司”这个基本单元。

自从工业革命以来，整个人类的需求被整齐划一，在某个阶段全世界都需要某种产品，而且产品也是标准化的。这时资本获利的最好方式就是实施“海量、单品”的发展战略，即把很多人团结起来生产某一种产品即可，比如石油、武器、日用品、手机，等等，这就是公司的形成逻辑。

这个时候公司为了提高生产效能，需要在目标和行为上最大化的一致，这就要去除“人”的差异化，把“人”机器化，变成千人一面。由上层的少数人发布命令，让下层的大多数人去执行，这就形成了自上而下的金字塔式结构，并影响到社会其他团队和组织结构，甚至整个社会就是一个大的金字塔。

就这样，公司（或其他组织）成了传统社会和商业的基本组成单位。公司的效能决定它存在的价值，效能低下的公司被淘汰，而人只是公司的一份子，如果所在的公司倒闭了，我就换另外一家公司。所以，人是永远都有饭吃的。

但是在互联网时代，我们惊讶地发现，公司不再是社会的基本组成单位，大量的个体被解放，使个人成了社会的基本组成单位。在大工业时代，我们个人的爱好和需求无法被精准满足，只有被归类和整齐划一，但是互联网却可以精确、高效地将个体的特性和需求激发并对接起来，以各尽其才、各取所需为驱动力，努力实现“多个服务个体”对接“多种个性化需求”，让每位个体都能自我实现，把“面对面”变成了“点对点”，这就是互联网变革的基本原理。

比如，大量的设计师、咨询师、司机、律师、会计、保姆，等等，都开始脱离企业去发展，或者处于半脱离的状态。过去受限于市场规模而不能成立的特色小生意，现在可以利用互联网找到客户；而过去受限于信息障碍而不能满足的个性化需求，也能利用互联网找到生产者。

普通人——我不需要知道自己是谁，我只要按照命令去做事。

人才——我是谁并不重要，重要的是我能发挥多大作用。

天才——我究竟是谁？我能为世界创造什么？

中国即将迎来最好的时代，我们需要思考的是如何在这个最好的时代里做一个最好的自己。这就需要我们对自己有更深入的了解。

人生是人与自己的关系，如何理解、确立和实现生命的意义？我是谁？要从哪里来？要到哪里去？恪守什么样的价值观？以及如何对待自己的生命、生活，期待他人如何对待自己。

人情是人与他人的关系，如何认知、理解和定义他人？如何与他人沟通、协作？什么样的人吸引自己？自己欣赏什么样的人？驱动关系建立的是使命、功利还是其他什么？无论哪种驱动，情感无时无刻不在左右着一个人。

人气是人与群体及社会的关系，提供什么样的价值给群体？传递什么样的价值观和审美？人气具体表现为粉丝，他们主动积极地追随领导者。在这个时代，谁拥有粉丝就是拥有权力。

领导者群体是少数人群体，他们的人性绝非可以用常人熟知的概念所能解释



的，思考人生是他们年幼时就形成的习惯，在经历人情世故中磨砺而不失本色，最重要的是他确立了自己与整个社会的独特连接方式，社会需要价值感和自己的身心归属感达成了一致。

天才的终极成功，除了引领头脑的伟大，还有的就是人情味，追随者度过了无悔的一生，客户依然感恩你所提供的产品而留下了美好的记忆。

坎贝尔给硅谷赋予了爱与感恩，乔布斯与他亲如兄弟，并公开说：“坎贝尔很有人情味。”在他所供事的每一家企业，他都会重点去缓解产品经理人和工程师之间紧张的关系，这需要他在企业中创立一种充满信任的企业文化。这正是乔布斯所欣赏的“人情味”在领导力中的最佳体现。

## 1. 地平线上的人生：泪水与喜悦

乔布斯是个从来不压抑自己泪水和愤怒的男人。面对生活中的朋友、音乐偶像，乔布斯经常泪如雨下。尤其是面对至亲的家人、好友，他常常用眼泪当武器获得他们的支持。那种来自生命深处渴望的呐喊，真的非常具有震撼力。

为了说服好朋友沃兹一起创业，他发动所有的朋友去劝他，但没有效果。他甚至跑到沃兹的父母家，痛哭流涕，寻求杰里·沃兹尼亚克的帮助。这时候沃兹的父亲意识到，利用Apple II真的可以狠狠赚上一笔，于是他站到了乔布斯这边。“不管是在公司还是在家，我开始接到父母、兄弟和很多朋友打来的电话，”沃兹说，“每个人都跟我说，我的决定是错误的。”

在与斯卡利的冲突中，乔布斯哭得次数之多，估计他们俩个终生都难忘记。理智、温和、克制的斯卡利得到董事会的支持，战胜了乔布斯，但他也击毁了自己，没有人能够忽略乔布斯暴风骤雨般的情感。

乔布斯身边有宠爱他的父母、欣赏他的女友、铁杆的兄弟朋友，但是他的梦想只有他自己能够实现，即便好友沃兹尼亚克也从未真的理解过乔布斯，乔布斯经常会哭，谈话时、开会时、看到产品满意时。

鲍勃·迪伦是乔布斯青春期时就开始迷恋的音乐偶像。在发明iPod之前，乔布



斯曾收集鲍勃·迪伦超过100个小时的磁带。发明了iPod之后，乔布斯要求唱片公司必须支持“单曲购买”，他总是会购买并收藏鲍勃·迪伦的完整专辑。乔布斯的iPod中，收藏了很多迪伦的专辑以及琼·贝兹的专辑。

真正的爱情总会教会一个人最重要的功课，乔布斯最终遇到了人生伴侣劳伦·鲍威尔，也喜欢有机素食，独立、理性、坚强、善于沟通，却又带着点儿超凡脱俗的气质，可以为了家庭作出改变。情绪多变的乔布斯在鲍威尔身上，感受到了他所需要的情感以及足够的安全感。智慧的鲍威尔，知道如何包容性格起伏多变的乔布斯，成为了乔布斯的稳固后盾。

36岁时的乔布斯经历过苹果的失败，迎来了幸福的婚姻，而此时皮克斯动画日渐起色，他的整个人生看起来近乎完美。他变得越来越通情达理、越来越睿智，也越来越谙熟与人的相处之道，这主要是他在和妻子的婚姻生活以及与深爱的孩子们的相处中摸索出来的。这一转变并没有让他放弃对创新的追求，反倒让他越战越勇。与此同时，他也蜕变为一个更加和善、更有自知之明的领导者。

## 2. 情感、理智与成就

乔布斯对身边没有取得成绩的人，表现有残忍的一面，这又是为什么呢？不了解乔布斯的人，认为他难以相处、乖戾霸道。同样，乔布斯在没取得满意成绩的时候，也被逐出了苹果，他所信任的父亲般的朋友们背叛了他，他不敢相信，以泪洗面，“我觉得自己像被人猛击了一样，没有空气，无法呼吸。”多年后，乔布斯这样回忆说。乔布斯却并没有因此而放弃梦想，信念愈发坚定。

商业竞技的公平在于没有交情只有交易。作为团队，共同取得胜利的人就是家人，乔布斯对待有才华而坚持的人，表现出极大的信任、包容与支持。

乔布斯对那些早年跟他并肩作战的人也会很有感情。沃兹尼亚克当然就属于这一类人，虽然他们后来各奔东西；还有安迪·赫茨菲尔德和麦金塔团队的其他一些人。最终，迈克·马库拉也被归到了这一类。当要请马库拉从苹果董事会辞职时，乔布斯一个人开车去他在伍德赛德的家中，亲自向他说明一切。

皮克斯公司起初在建立对没有一个人知道自己究竟是在做什么，包括乔布斯本人。在与顾客的交涉中，乔布斯往往表现得过于强势，这有时能带来满意的结果，有时却适得其反。通过经营两家企业，积累了充足的实践经验，但大家或许有所不知，乔布斯同时也越来越懂得把握分寸，他知道何时该对人施压，何时该适可而止。

许多人都觉得，情感与逻辑所涉及的范畴是截然不同、互不相干的。乔布斯却并不这样认为。从一开始，在制定决策时，他就将激情视为逻辑推理不可分割的一部分。乔布斯并非偏重激情而忽视逻辑，他很清楚，单凭感情制定决策是绝对行不通的。但是他知道，创意并不是非黑即白，艺术也不是商品，如果非让一切都与金钱挂钩，那么我们独一无二的闪光点也有可能就此被抹杀。乔布斯对位于天平两端的理智与情感都高度重视，想要了解这个人，我们就得先了解他保持天平平衡的方法。

在管理皮克斯团队的过程中，他不仅越来越善于表达，还学会了察言观色，而这种沟通技能是他几年前并不具备的。乔布斯总是非常主动承担起自己能够做的事情，他设计了皮克斯的办公大楼，皮克斯大楼所有的一切，都是乔布斯运用哲学家一般的元逻辑以及工匠一般的一丝不苟之心设计出来的。

乔布斯把“你的员工是你最为宝贵的资产”这句话作为皮克斯总部建设工作的基本原则，在每一寸空间的设计上都尽量方便大家的会面与交流，通过增进大家的团队协作能力，为皮克斯电影的制作工作助力。经过4年的设计和建筑工作，皮克斯总部终于落成了。而皮克斯的工作人员在每部电影上花费的时间恰巧通常也是4年，因此大家都不约而同地将这座建筑称为“乔布斯的电影”。

最开始的时候，他是皮克斯的赞助人，由他支付各种费用，皮克斯才得以运转下去。后来，他又变成了皮克斯的守护者，在内部为团队出谋划策，对外保驾护航。皮克斯是乔布斯理智、情感与成就的完美表达，皮克斯认为乔布斯是它们的继父，抚养它、培育它、信任它、支持它。

美好的成就总会令一个人更高尚，皮克斯的自由探索王国，给了乔布斯生活快乐。乔布斯越来越懂得倾听的艺术，也越来越能将心比心、关爱他人、耐心处事。乔布斯蜕变为一位真正的智者，他实实在在、彻彻底底地改变了。

那个曾经绝不妥协的乔布斯，那个我们初识时才华横溢却又武断无礼，甚至在感情上麻木不仁的男人，在人生中最后的20年中，却脱胎换骨变成了另外一个人。所有认识乔布斯的人，都切身体会到了他的这一转变。他不仅越来越能体恤他人的感受，也越来越懂得重视和接纳别人的创意。

### 3. 人气，超级粉丝的力量

今天的技术更加魔幻、酷炫，三星、华为在努力超越苹果，但果粉依然痴情依旧。贝索斯和马斯克，虽说都被誉为是乔布斯式的人物，但从粉丝效应来说，苹果以外的产品仍缺乏人文与美学的情感吸引力。

19岁的乔布斯对东方禅宗的痴迷，远非一般人的表面文字认知，他去印度朝圣、去接触佛教徒，他采取东方式的打坐、禅修、素食，生命的感受会穿透智慧之门，他顿悟了直觉与逻辑、感性与理性、物质与精神之间的微妙关系，竟然也看透了物质欲望对人的愚化，终生保持极简的生活，并将这种极简的生活理念融入苹果的产品设计中。

非凡的感受力让乔布斯异常敏锐，他的眼睛具有X光般的威力，加上天赋聪慧，让他的洞察与远见超过了他的成熟速度及周围人的眼界。乔布斯让周围的人感受也在发生变化，唯有皮克斯团队与他的感受产生了梦幻效应，同时乔布斯也学到了艺术化的表达。

皮克斯的CEO卡特姆第一次看到苹果手机就被震撼了，感觉自己兜里装着的手机简直可以算是老古董。乔布斯说，他对这款产品很是期待，因为他的目标不仅仅是要制作出一款供人使用的手机，更是要制作一款人人都喜爱的手机。他希望这款手机能让用户的生活更加美好，不仅在功能上为大家提供便利，还要在外观上让大家赏心悦目。他觉得苹果已经创造出了这样一款产品。

在生命最后的时刻，乔布斯是幸福的，他在鲍威尔面前哭泣，坎贝尔随叫随到，全世界的粉丝期待他康复的奇迹……他被爱与祝福包围着。

施密特认为，乔布斯留下的精神遗产，将通过他的手下以及被他感动的人传承

下去。他很坦诚地说：“一个人去世后，意味着你再也无法与他通话，非常令人难过，我十分怀念与乔布斯交谈的时光。”

## 04 Section

### 让每个人都去做伟大的事情

世界因你而不同，苹果的人因乔布斯而不同。蒂姆·库克作为乔布斯的接班人，他说：“在我第一次的面试中，5分钟之内我就决定把谨慎和逻辑都抛在脑后，我要加入苹果。我的直觉告诉我，加入苹果、为一个创意天才工作，这是我这一生唯一的机会。工程师应该是通过理性的分析去作出决定，但是难免会出现依赖内心直觉的时刻。”库克辞职加入了苹果，成为贯彻乔布斯直觉的执行人。

乔布斯在创造伟大的作品过程中，塑造了伟大的一批人。在伟大的苹果没有成功之前，很多人无法忍受其中的艰苦、挑战，被淘汰或者主动离开了。当全世界瞩目苹果的时候，他们会不会后悔呢？那些留下来坚持与乔布斯改变世界的人，会永远怀念他。

#### 1. 每个人都向往自己的英雄之旅

1997年，乔布斯重返苹果，推出了“非同凡想”系列广告，这则广告中出现了爱因斯坦、鲍勃·迪伦、马丁·路德·金、约翰·列农、理查德·巴克明斯特·富勒、爱迪生、穆罕默德·阿里、马莉亚·卡拉斯、甘地、希区柯克、毕加索等人，画外音这样说道：“向这些疯狂的家伙们致敬，他们特立独行，桀骜不驯，惹是生非，格格不入，他们用与众不同的眼光看待世界，不墨守成规，不安于现状，他们或许是别人眼里的疯子，却是我们眼中的天才，只有那些疯狂到以为自己能够改变世界的人，才能真正地改变世界。”

这则广告，是苹果的文化，也是苹果的人才标准，乔布斯对天才有着热切的渴望，沃兹尼亚克、库克、盖茨、佩奇还有坎贝尔，都是他欣赏的一类人。乔布斯曾经解释了为何在“非同凡想”广告中使用那样的画面。他表示：“实际上，这是我工作中最好的一部分。关于如何向其他人表达你的立场以及价值所在，我们思考了很长时间。如果你不是很了解某人，你可以问他们，‘谁是你的英雄？’通过了解他们心目中的英雄，你可以很好地了解一些人。”

每个人都有自己心目中的英雄，那就是自己渴望要成为的样子，领导者所做的就是让每个人成为自己的英雄。盖茨回忆与乔布斯合作期间的经历时，乔布斯有时候会很严厉，有时候又会给人打气。乔布斯总是让人们做出令自己吃惊的成绩，他把未来先是带给了苹果团队，又带给了消费者，其中每一个技术的突破都需要工程师绞尽脑汁、千方百计才能实现。

创新如果总是从金钱出发，就会忘记了自己的初心，忘记了产品的根本是服务用户。20世纪80年代早期，乔布斯正带领他的小团队开发第一代Macintosh，他的口号是要让它变得“好得令人疯狂”。“利润最大化”和“成本权衡”这样的词汇，在他的字典里根本就不存在。他告诉开发团队：“别担心价格，你只要让它的功能更强大就好。”在第一次带Macintosh团队去集训的时候，一开始他就在白板上写道：“不妥协。”

后来，这款成本高昂的电脑演变成了他被逐出苹果的导火索。不过正如乔布斯所说，Macintosh“在宇宙中留下了印记”，并加速了家用电脑的变革。最终，他找到了平衡点：专注于创造伟大的产品，利润自然而然就有了。

乔布斯让苹果的重心回归到产品创新。他和团队一鼓作气地开发了iMac和PowerBook，接着是iPhone和iPad。他对此解释说：“我追求的是建立一家经久不衰的公司，所有员工的目标就是开发伟大的产品，其他一切都是次要的。当然，追求利润也很重要，利润是创造伟大产品的前提，但是我们的驱动力是产品，而不是利润。”

乔布斯还曾明确表示，在他离开的那些年中，苹果追逐短期利润而牺牲了他更加看重的长期目标。

## 2. 只有伟大才会发现伟大

只有伟大才能激发伟大，也就是说，领导者自身必须有伟大的梦想。在28岁时，乔布斯已经找到了奉行一生的哲学。作为一名生于20世纪60年代的人物，乔布斯对苹果的理想是成为一家价值100亿美元的公司，同时不要丢失自己的灵魂。

蒂姆·库克的灵魂遇上了乔布斯的灵魂，他形容乔布斯“不仅是完美主义者，而是超越了完美”。库克解释说，乔布斯认为简单是最重要的原则，而要做到简单，就要进行深入的思考。为了追求简单和美感，乔布斯会精益求精。

人类的伟大在于相互发现，引领者要发现被引领者，被引领者要发现引领者，伟大才会发现伟大，然后相互促进、相互学习。库克的智慧是具有超越常人的视角与判断力，他追随乔布斯是义无反顾的，他从见到乔布斯最初的5分钟内就用生命作出了决定，把自己奉献给了苹果。

发现乔布斯的是迈克·马库拉，苹果的第一位大股东和主席，他喜欢苹果的产品。1981年，马库拉发现了电脑大趋势。沃兹回忆说。马库拉做了一个大胆的预测：“两年之后我们就会成为一家《财富》500强的公司。”他说，“这是一个产业的萌芽，十年一遇的机会。”苹果公司最终用了7年时间才跻身《财富》500强，但马库拉的预言中蕴含的愿景得到了证实。

马库拉像乔布斯的养父一样，迁就他的强烈意愿。“马库拉真的非常照顾我，”乔布斯说，“他的观念与我也十分一致。他强调说，你永远不该怀着赚钱的目的去创办一家公司。你的目标应该是做出让你自己深信不疑的产品，创办一家生命力很强的公司。”

马库拉把自己的原则写在了一页纸上，标题为“苹果营销哲学”，其中强调了三点。第一点是共鸣，就是紧密结合顾客的感受。“我们要比其他任何公司都要更好地理解使用者的需求。”第二点是专注。“为了做好我们决定做的事情，我们必须拒绝所有不重要的机会。”第三点也是最重要的一点，有一个让人困惑的名字——灌输。“人们确实会以貌取物，”他写道，“我们也许有最好的产品、最高的质量、最实用的软件等，如果我们用一种潦草马虎的方式来展示，顾客就会认为我们的产品也是潦草马

虎的；而如果我们以创新的、专业的方式展示产品，那么优质的形象也就被灌输到顾客的思想中了。”

乔布斯一生都在践行马库拉所教他的价值观和方法论。乔布斯曾请教马库拉，如何建立一家可以长盛不衰的公司。“苹果在个人电脑领域被微软挤出了局。”马库拉说，“你必须重塑公司，做点其他东西，比如其他消费品或电子设备。你必须像蝴蝶一样华丽变身。”

伟大关系的基石是真诚，乔布斯创立苹果，聚集了一批真诚的导师、伙伴和朋友，他们毫不掩饰自己的立场、目标和好恶，看起来根本不在乎对方，他们只在乎作品伟大不伟大，只在乎谁是能够做到伟大的那一个人。

从0到1，从1到N，乔布斯20岁之前决定禅修、素食和创建伟大产品，去改变世界，为此他坚持了一生。那些陪伴到他生命终点的人，也度过了伟大的一生。他从未掩饰自己对伟大人物、伟大伙伴的情感，只要有就会深刻生动地表达这种情感，诸如鲍勃·迪伦、乙川弘文、迈克·马库拉、史蒂夫·沃兹尼亚克、比尔·坎贝尔等人。

### 3. 我能为世界做些什么

佩奇一直认为，最适合给谷歌当CEO的人是乔布斯；而施密特的教练是苹果的元老级人物、乔布斯最亲密的伙伴坎贝尔，如果细致地对比，谷歌与苹果文化有着惊人的相似之处。

在接受《财富》杂志采访时，佩奇说：“我作为CEO，我的目标就是确保每位员工都有足够的机会，能够让他们感觉到自己的价值，并且为公司和社会做些积极的事情。我们希望在接下来的工作中，继续利用科技给人们的生活和工作带来真正巨大的变化。”

佩奇牢牢记着，特斯拉被爱迪生排挤穷困潦倒的一生。不得不说，佩奇创建谷歌的道路更顺畅。施密特管理经验丰富，谦和、务实；佩奇与施密特在谷歌创立不久，就走上了发展的高速路，创意与经验，商业与科技，梦想与目标，充分达到融合。



佩奇对密歇根大学的毕业生说，谷歌搜索引擎的创意源于他的一个梦想：他当时想把整个互联网下载到自己的电脑中，还要保持所有的链接。当别人都没疯到这种程度时，你面临的竞争就很小。

硅谷人性格中有一个共性，天才们喜欢天才，他们从来不沉溺于自己过去的成绩。他们不同的只是表达方式。佩奇竭力给谷歌员工提供家一样的环境，让他们自由自在地实现梦想。他说：“无论我的公司发展到了什么阶段，我都用一件事情来衡量我到底是否在事业上获得了成功，那就是我的员工在回家的时候会给自己的家人兴奋地说：猜猜我今天又做了什么事情？”

这个标准是不是有效？我们每个人问问自己。佩奇确实能够让员工们的状态提升到全新的高度，让他们变得充满干劲，享受快乐，让他们永远想要超越自己，改变整个世界。

谷歌文化的核心是每位员工都能够说出“我今天为世界做了什么？”，这也是佩奇每天问自己的问题。对于孜孜不倦的谷歌人来说，似乎只有天空才是他们的极限。佩奇认为，我们只完成了可能性的1%，甚至连1%都不到……谷歌没有取得多大的成就，相反还需要继续努力，我们应该去创建一些从未存在的东西。

佩奇最欣赏的就是马斯克，目标疯狂但又对现实理解深刻，马斯克说：“伟大的想法就算在思想开放、创新大胆的硅谷，周边也有99%的人都是嗤之以鼻不屑一顾的，但是会有1%的人愿意认同这个奇葩的想法，甚至愿意放弃大公司的高薪酬和他一起干。而这1%可能就是世界上最聪明的1%。”



## 第7章

*Chapter 7*

# 创 造 力

激发优势潜能

智能化时代把人类从重复劳动中解放出来，工作时间则以指数级增加，因为创造的灵感从来不是来自朝九晚五，必须让创造者尽情玩耍才能突破极限，改变世界的节奏。教练式领导要带一群熊孩子疯狂，无所不用其极致。乔布斯说，坎贝尔的伟大天才就是“可以让二流球员发挥出一流水平”。

## 01 Section

### 假如没有失败，你会做什么

现在的失败者会成为以后的赢家，因为时代在变。

——鲍勃·迪伦《时代在变》歌词

恐惧失败会让人陷入自我保护的狭隘模式，这点乔布斯深深懂得。他说：“事情的胜败得失，我不是很在乎，我在乎的是我喜欢这份工作，乐于从事的这项事业。如果努力之后，我还是失败了，那我相信自己还会努力的。”面对失败而无所畏惧，让乔布斯获得了终极自由，追随自己的内心。

即便在一帆风顺的旅程中，乔布斯依然在思考失败。1984年1月24日麦金塔电脑的发布会上，他用自己的方式开场：“我想用迪伦——鲍勃·迪伦20年前的一首歌来开场。”他笑了笑，然后低下头开始诵读《时代在变》的第二段。他的声音逐渐高亢，语速很快直至结尾：“……现在的失败者会成为以后的赢家，因为时代在变。”

乔布斯演讲的结束形式非常特别，麦金塔电脑用自己轻颤但可爱的低沉声音说：“你好，我是麦金塔。从箱子里面出来的感觉真好，我还不习惯公开演讲，但我想要和大家分享自己第一次见到IBM大型机时的感想……接下来，让我非常自豪地请出一个人，他就如同我的父亲一样——史蒂夫·乔布斯。”

要说这台电脑当时有什么不会做的事，那就是还不知道应当在观众爆发疯狂欢呼 and 尖叫的时候停顿一下。现场一片喧闹，人们上蹿下跳，疯狂地挥舞着拳头。乔布斯缓缓地点了点头，双唇紧闭但笑得很开心，接着他低下头开始哽咽，掌声持续了将近5分钟。乔布斯赋予机器以生命的艺术、情感与创造力，苹果的作品就是他的孩子。

只有两样东西会令人失去创造力，一是恐惧失败；二是迷恋成功。30岁经历过人生的巨大起伏，让乔布斯彻底克服了阻碍创造力的人性弱点，同时他也唤醒了整个硅谷。生命的意义在于创新、在于自我摧毁与重生，这也正是经济学大师熊彼特的主张，他把创新视为不断地从内部革新经济结构，即不断地破坏旧的，不断地创造新的结构。

## 1. 创造力就是追随内心

在1985年发布会的设计中，麦金塔电脑自称是乔布斯的孩子，苹果每个产品里都跳动着乔布斯的心，烙印着他的快乐、泪水和激情。皮克斯的创始人、CEO卡特姆说：“我一直觉得，乔布斯就像对皮克斯疼爱有加的继父。他虽然未能从皮克斯诞生之时就与我们结缘，但在初创阶段，他确实承担起了关爱和养育的责任。”

2005年6月，仍在患病中的乔布斯出现在斯坦福大学的一场毕业典礼上，他讲道：“记住自己随时都会死掉，是防止你陷入畏首畏尾陷阱的最好方法……你已经一无所有了，没有理由不去追随你的心。”从内心上已死过一回的乔布斯，释放出前所未有的创造力，用苹果改变了世界。

追随内心是让自己成为具有创造力的“神”，超越其他人的成见、超越成败得失、超越爱恨情仇，但决不允许破坏自己创造力的人出现。乔布斯在坚持自己的内心方面，几乎做到了非理性的狂热。无论有多少人曾经反对他、背叛他，都未曾改变他的内心，让他的坚持更加积极、有效而成熟。

奥修说：“我对宗教的看法也是要有创造力，透过创造力，你会更接近神，透过创造力，你会更接近造物者。创造力必须是一个宗教人士最基本的准则之一。让创造力成为你的宗教，你就永远不会再迷失。”

乔布斯的伟大是他愿意为别人的心灵和直觉全身心地付出，即便面临着各种各样的困顿。1988年春，皮克斯资金实在太紧张了，于是他召集了一次会议，宣布全面深度削减开支。会议结束后，拉塞特及其动画团队十分害怕，几乎不敢再向乔布斯要更多的钱来拍摄另一部短片。但最后，他们还是提起了这个话题，乔布斯静静地坐着，满脸疑虑。如果同意这个项目，他就得再从自己腰包里掏出近30万美元。

过了一会儿，乔布斯问他们是否已有了故事板。卡特穆尔带他来到动画办公室，拉塞特立即开始了自己的表演——展示故事板，自己配音，尽情地展现对自己产品的激情，乔布斯深深地被这个单人乐队玩具小锡兵感染了。乔布斯表示自己会提供资金。“我看好约翰在做的东西，”他后来说道，“那是艺术，是他关心的东西，也是我关心的东西。我总是同意他的计划。”看完拉塞特的单人表演展示后，乔布斯只说了一句话，“我只要求一件事，约翰，把它做好。”

《锡铁小兵》赢得了1988年奥斯卡最佳动画短片奖，这是首部获此殊荣的电脑制作动画短片。在庆祝晚会上，拉塞特抓起放在桌子中央的小金人举得高高的，向乔布斯敬酒道：“你所有的要求，便是要我们做一部伟大的电影。”这次获奖，让老东家迪士尼想让拉塞特回迪士尼，拉塞特感激乔布斯对自己的信任，认为皮克斯才是自己能够创作电脑动画的唯一地方。他回绝迪士尼说：“我可以去迪士尼在那儿做个总监，或者留在这儿谱写历史。”

追随自己的内心，每个人都有奇迹般的创造力。乔布斯在其短短的一生当中，身边聚集了数以万计的创造力人才，成就了两家世界级的伟大公司——苹果和皮克斯。

假如没有失败，你会做些什么？

## 2. 创造力是谷歌用人的唯一标准

创造力的成果，最初并不总那么容易让人理解，而且也会令人不屑、轻视和低估。佩奇从特斯拉的命运中，早就领悟到了这一点，必须平衡创造力与商业现实。他欣赏乔布斯也得到了乔布斯的指导，天才在学习实践方面具有强大的本能，他能够迅速把外部世界的力量转化成创造力。

佩奇建立谷歌的初衷，就是为了在财富自由的王国释放自己的创造力、释放所有人的创造力。谷歌奉行的理念——坚信技术优越性即商业优越性，“只要我们做得好，自然就会有商机”。2011年佩奇回到谷歌，进行了大刀阔斧的变革，成功开拓了多个领域，如开源深度学习系统、量子计算机、智能助理、无人驾驶汽车等。

今天谷歌的领导层也已经意识到，“最棒的软件遇到最棒的硬件后才能发挥最大

的性能”，谷歌在人工智能技术上已经占据了领先优势。谷歌正在投入雄厚的财力、人力、物力长期支持创造性工作。同时，谷歌的文化中也非常关心它的员工。员工就是公司的创造力。

谷歌认为必须对员工负责，让他们长期留在公司为公司服务。一直以来，谷歌都为员工提供优厚的福利和待遇，并关注他们的精神状态。项目往往以小组方式进行，工作方式、工作时间都很灵活。几乎任何一名工程师所需的一切在谷歌总部都可以找到。谷歌的工程师可以每周把20%的工作时间放在自选项目开发上，目的是鼓励所有富有创意的员工把创意开发出来。

据美国科技博客Businessinsider报道，谷歌在其山景城总部有一个手工作坊，员工可以在闲暇时间利用金属、木材、乐高玩具等材料，打造自己感兴趣的项目。谷歌解释说，这个作坊与公司新任CEO拉里·佩奇提出的重现谷歌创业精神的目标相符，有助于激发工程师的创造力，不然的话，他们大部分时间都会在电脑前度过。

这个手工作坊最初被称为“Pi商店”，分为金属、木工、焊接、电子四个工作区。一些谷歌员工会在这些工作区尝试他们当前正在从事的项目，但大多数员工都将它当作实践个人兴趣的小天地。据悉，有一个团队正在设计一架100英尺（约合30.48米）宽的脚踏动力飞机。手工作坊激发着员工们的创造力。

佩奇在接受TED的专访时说：“我见过很多公司，为什么我认为它们没能经受住时间的考验？通常仅仅是因为他们错失了未来。在我看来，我就是专注于这一点，并且在想未来将真正走向何方，我们要如何创造未来，怎样才能让公司所有人真正专注于它并且立即行动呢？我相信只有好奇心才能做到这点，让人们乐于去寻找没有想过的东西，去研究没有人研究过的东西，同时承担风险，这些才是公司真正的价值。”

2016年12月14日，佩奇荣获“2016年最具影响力CEO”荣誉。

### 3. 外星人，即使失败一百次，也不要后悔一次

莎士比亚说，无数人的失败都是失败于做事情不彻底，往往做到离成功只差一步就停下来。马斯克就是一个从来无法停下来的人，从互联网支付、特斯拉、火

箭、太阳能他都会投入其中，从绝望中寻找希望，从死路中活下来。

马斯克说：“我设想会赔掉所有的钱，但最难的是，我的两个公司像我抚养的两个孩子，现在它们同时溺水了。在特斯拉投下赌注我可能会失败，但是这件事值得做，即使失败我也会做。大部分初创公司都会破产。我们开创一个公司，最重要的是要做好准备应对破产的风险。但是，我还是要试一试，如果失败的话，我能够从中学到什么，并将失败运用到下一个项目。”

创新者常常被描述为无畏者。但是马斯克提醒大家说，伟大不在于没有畏惧之心，而在于能够克服它，继续前进。他对自己说：“如果恐惧是不理性的，那么你就应该忘记它。”一次又一次的绝处逢生，让马斯克对失败已经很熟悉，不怕又能怎么样？重要的是打败它才能活下来。在他主动制造的多重挑战中，他没有时间考虑害不害怕，因为所有的时间马斯克都用来前进。

彼得·蒂尔（《从0到1》一书的作者）是SpaceX的投资人，他希望将人类进入太空的成本降低十分之一，在第四次发射时，他的基金追投了2000万美元，他说：“SpaceX是航空领域第一个真正的科技创业公司。在马斯克的身上，集中了创业者的优点：敢于冒险，敢于担当，敢于改变，敢于创造。拿破仑说，崇高的人和愚蠢的人之间，不过一步之差而已。庆幸的是马斯克正在创造，而不是去破坏。”

## 02 Section

### 创意——生命的极致体验

我们是不可能不负创伤地走出人生的竞技场的。

——芥川龙之介《侏儒的话》

极限运动是一种“勇敢者的游戏”。它会让你经历足够多的磨砺，体会足够多的

苦痛，但它也能训练你迎难而上的勇气，成为你通往强大的一条途径。对危险耐受度低的人，遇到突发危险往往会产生手心冒汗、双腿发软、意识混乱、无法完成理性思考等一系列不良反应，甚至丧失了逃跑的机能，生理上很难完成最基本的求生本能。

经常参加极限运动的人，需要在高压状态下保持冷静的理性思考，在不断的自我超越中，增强了对于风险、困难、危机的耐受度。而这些正是创意工作者需要具备的基本素质，每一个瓶颈都是一次极限突破。

作家石康说：“运动最好从小学起，且不间断地一直学到老，掌握运动技术非常困难，特别是竞技运动，它的实质超越了自我控制，因互动运动需要集中注意力用于观察并预判对手的行动，那些懂得运动技术的人看起来就是与众不同。”这种与众不同就是运动对敏锐感受力的影响，更为深刻的是，极限运动在美国非常深入人心，英雄精神的张力激发着人类本能的神力，他们踏上竞技巅峰，战胜了对手，更战胜了自己的弱点：贪婪、惰性、烦躁、胆怯，让自己一次次地突破瓶颈，感受生命中无穷尽的可能。

观众喜欢的是激烈竞争中顽强拼搏的精彩，而对于选手来说，则是自我的蜕变与进化，自我的释放与爆发，去无限接近生命的极致体验。硅谷之所以成为世界创新中心，就是因为周围的人自动形成了强大的头脑创意竞技场，每个人身处其中都会感觉到一种无形的力量，在召唤自己成为参与者、主导者和引领者，跑在前面、跑得比别人快、跑得比所有人快、跑得越来越快。

迈克尔·莱博夫说，创造力是一种智力肌肉，愿意并且知道如何锻炼它，你才能发挥出潜在的创造力。在这个基础上，如果能够抛弃所有的制约，让智力肌肉在竞技场上打败一切挑战，像特斯拉对抗爱迪生，你会处于深刻的创造力之中，你会接近神，自由穿越时空。

神是创造者，如果你不是创造者，你将远离神；极致体验是竞技者，如果你不是竞技者，你将远离极致体验。乔布斯面对蓝色巨人IBM，几乎用尽洪荒之力碾压而来，他嘲笑它、创造打败它的新型电脑；面对手机界巨头诺基亚、摩托罗拉，乔布斯再次呼啸而来，真正改变了世界。



创造是头脑的竞技运动，如果不再创造，说明你的大脑已经退役。21岁创业的乔布斯，在40岁之后爆发出前所未有的创造力，成了天下无敌的剑客，他被称为大师、教父和神，直到离开这个世界，苹果依然独霸世界第一。

## 1. 乔布斯的与生俱来的气质

卢梭说：“我们一生下来就进入了一个竞技场，直到死亡的时候才能离开。”乔布斯在对手和不喜欢他的人眼里，他是斗士、挑战者。

12岁的乔布斯，为了做一个频率计数器，打电话给惠普的CEO；13岁，他在教堂反驳牧师；15岁，他和比自己大5岁的计算机天才沃兹尼亚克成为好友……17岁的乔布斯，向比自己大4岁的弗里德兰学习如何社交与演讲；18岁，与比自己年长12岁的雅达利公司创始人诺兰·布什内尔学习如何把个性转化成影响力。无论对方如何厉害，对于乔布斯而言，只不过是提升自己的选拔赛，他依然保持着自己独立而坚韧、傲慢而鲁莽的个性。

布什内尔被乔布斯的特质吸引了，经常与他聊天。“他比其他与我共过事的人更加有哲学气质。”布什内尔回忆道，“我们曾经讨论过自由意志和宿命论的比较。我倾向于认为事情都是命中注定的，我们的人生都是被规划好的。如果有足够的信息的话，我们可以预知一个人的行动。乔布斯的观点与我正相反。”

相信宿命的人，在竞技场上比赛没开始就输了；相信自己的人，一直在竞技场上创造自己的命运。每一次的对抗都会让乔布斯更强大，他一直在塑造自己的最佳力量状态；每一次的败局也会让乔布斯更加精确地理解自己、他人和世界。

在苹果濒临破产的时候，有人问乔布斯是否愿意回归苹果。他认为，苹果的问题并不在于员工，而在于缺乏领袖。乔布斯表示：“尽管我类似一名游泳运动员或短跑运动员，但我所从事的是团队运动。开发Macintosh、推动苹果发展需要很多人的努力。我认为，我是他们热爱的苹果精神标志。”乔布斯认为，一旦苹果的价值被放置在合适的位置，苹果就能复苏。

乔布斯还以健身作比喻，他说：“苹果需要在健身房花大量时间来塑身，或许我

可以扮演教练的小角色。”乔布斯回归之后，他邀请了橄榄球教练坎贝尔就是他为了扮演好教练角色，因为苹果需要打造一个火热的创造力竞技场。第一代iPhone的研发大楼乔布斯称之为“搏击俱乐部”。俱乐部制定了一系列的活动规则：不许向他人谈论俱乐部，只允许两人对打等。乔布斯在运用竞技场景方面，简直是登峰造极。极少有人能够理解乔布斯的创造力竞技运动，除非在竞技场战斗过的人。

## 2. 无极限的马斯克

竞技场第一的记录是用来被挑战的，这条规则同样适用于硅谷。在运动场上，永远没有伟人、权威，只要不在竞技场上你就什么都不是。创造力也一样。

马斯克成了现实版的“钢铁侠”、“外星人”，创造极限成了他生活的必需品。他经常引用NASA局长博尔登2014年4月22日在火星峰会上的原话：“如果人类想要一直繁衍生息下去，就必须成为能够在多个星球生存的物种。我们之所以需要登陆火星，是因为在那里我们能够掌握一些在地外星球生存的经验。火星是我们迈向太阳系其他星球或太阳系外的其他星系的跳板。”

马斯克引用了NASA局长博尔登2014年4月22日在火星峰会上的原话，“如果人类想要一直繁衍生息下去，就必须成为能够在多个星球生存的物种。”

特斯拉有句流行语：无论你多晚离开公司，总有一个人比你还晚，他就是老板马斯克。“我的生活基本上就是工作、孩子、老婆、吃饭、睡觉。”对于吃饭，马斯克曾说，“如果有一种方法不需要吃饭而又能做更多的工作，我会选择使用。”他希望有一种无须坐下来吃饭就能获得足够营养的方法。

马斯克每天在和自己竞技，打败别人，打败昨天的自己。

## 3. “角斗场”亚马逊

贝索斯认为，随着公司的不断成长，有一种风险会逐渐露头，那就是新奇的想法会由于公司管理层因循守旧的、为安全考虑的态度而受到抑制。“在你获得社会凝聚力的同时，代价是牺牲了真理。”他说道。

贝索斯认为，要想打破这种局面，最好的方式是公司的领导人应该鼓励员工不断创造新的想法。

在亚马逊50人以上的部门里，经理需要经常“优化”自己的下属，也就是说，他们必须解雇那些表现最差的下属。所以，亚马逊的很多员工永远都生活在恐惧中，连那些在考核中获得好评的员工，有时候都不敢相信自己的眼睛。

亚马逊并不是一个有凝聚力的企业。一些员工则认为，亚马逊的企业文化是“角斗士文化”。在亚马逊内部，杰出的人物几乎全部都是从对抗的氛围中成长起来的，他们经常会与别的员工产生冲突。

在亚马逊如鱼得水的人，往往很善于应对接连不断的摩擦和冲突，并在一种对抗性的氛围中获得成长。贝索斯相信，想法和观点的碰撞会让真理浮现出来。贝索斯把人们寻求共识的自然冲动称为“社会凝聚力”，他对这种东西深恶痛绝。贝索斯希望手下的人能以数据为依据，充满激情地争论出一个结果来。

一位亚马逊前高管回忆说，在一次活动上，有几位经理建议员工应该加强交流，但贝索斯站起来说，“不行，交流是可怕的！”贝索斯主张企业应该实行分散管理，甚至陷入无组织状态也无关紧要。而且要让团队尽可能的小，同时适度限制员工之间的交流。只有在这种氛围下，小组之间才不会惰于思考、随波逐流，独立思考才能在与集体意见的较量中占得上风。

这一点也被他纳入了“亚马逊的领导原则”中：“要有骨气，敢于表达不同意见，要有责任心。”当然，亚马逊内部并非毫无规矩。如果领导者不赞成某个决定，那他就有义务挑战这个决定，提出自己的质疑，即使他觉得这样做会很尴尬，或者费力不讨好。领导者要有信念，要坚毅顽强。他们不应该因“社会凝聚力”而妥协让步。但是，当事情最终确定下来之后，他们就要全力以赴地采取行动。

有些人喜欢这种对抗性的文化，他们似乎只有在这种文化中才能有效地开展工作。所以不少管理者在离开亚马逊一段时间后，又回到了这家公司。在亚马逊零售业务部门工作过5年的费萨尔·麦斯欧德说：“不断学习创新的步伐让人觉得惊心动魄。你不管做什么竞争都很激烈。”

在日常工作中，狂暴的贝索斯总是会引发各种冲突，而员工也常有针锋相对之举。有时候贝索斯甚至会质问员工：“难道要我亲自过来，向你证明我是公司CEO，你才能停止向我挑战吗？”而工程师则会不留情面地反击贝索斯：“你为何要浪费我的时间？”当你明白亚马逊的文化后，就会明白这样的情况不足为奇。

当然，如果你能够与贝索斯对抗，证明你是对的，你赢了，你则会得到想要的资源、支持和一切。

## 03 Section

### 创造力与自由——酒吧里的智囊大聚会

你必须按照你自己的方式来生活，唯有如此才会有创造力，创造力是由个人自由所散发出来的芬芳。

——奥修《金钱与工作》

坎贝尔在硅谷看到的是别开生面的创造力竞技比赛，对他而言既陌生又熟悉，玩命儿地狂想，玩命儿地研发，刺激大脑的每一个细胞，甚至比体育界的运动员还要疯狂，他们用智力相互殴打、相互激发，创造新世界。

酒吧起源于美国西部，是牛仔们聚会喝酒的地方，他们开拓荒地，渴望奇迹；他们享受冒险，无所畏惧。

遇到乔布斯的坎贝尔，在高科技企业感受到创造力与运动、酒吧的天然联系，创造力与自由融合的生命原力大爆发，人与人之间剑拔弩张的冲突，几乎碾压掉了任何情感表达空间。只有“赢”一条活路，同事反唇相讥、好友反目成仇，唯有胜者为王，败者出局，残酷程度一点不亚于橄榄球运动。

与创造力竞技不同的是，体育竞技选手之间，无论团队成员还是对手之间，他们更多了一些欣赏、认可的情感，而不是你死我活的仇恨，获得最后胜利的人对其他人充满感激，他们相互拥抱、相互鼓励。坎贝尔努力把体育竞技积极的一面带给硅谷。

坎贝尔让高科技企业家离开工作场所，到Old Pro酒吧的“教练角”随心所欲地交谈。坎贝尔在酒吧沙龙里营造了自己的教练角色，他和大家一边相互碰杯，一边大口吃比萨饼。双目炯炯有神地看着每一个人滔滔不绝，坎贝尔不是热烈拥抱他的伙伴，就是对他们骂骂咧咧，抑或兼而有之。Jasper Wireless 公司的沙德尔喜欢开玩笑地说，坎贝尔对“侮辱式管理”的艺术已经得心应手，不过说它是“百威淡啤式”管理也许更合适。当朋友们最终全都喝起啤酒的时候，坎贝尔一边倾听一边用一杯百威淡啤阐述出一长串道理，远远超出你的想象。

坎贝尔每周五定期举办的聚会，不用说非常棒，你很可能会发现它还是世界上最具影响力的智囊大聚会，诸如，谷歌的埃里克·施密特、苹果的史蒂夫·乔布斯、凯鹏华盈的约翰·杜尔以及其他许多硅谷大人物都曾相聚于此。

在打开心扉的交流中，坎贝尔塑造了整个硅谷的高科技企业文化，像教练一样关注每个人的特质、每个人的自由发挥，这才是取得业绩的关键。

## 1. 苹果是自由所激发的灵感

1985年《花花公子》对乔布斯的专访中乔布斯谈到：“我们的时代紧跟着100年前的石油化工革命，这场石油化工革命给予我们无限的能量——自由的机械能。今天的这场信息革命也拥有自由的机械能，并从很多方面改变了社会结构，它拥有独特的类型：自由的智能。虽然目前看来还有许多不成熟的地方，但至少Macintosh电脑比100瓦灯泡的耗电更少，同时还能节约好几个小时的电量。未来10年、20年甚至50年之后，这场革命又会是另一番模样，它会把石油化工革命远远地甩在身后。我们（苹果）也会走在时代的最前列。”

对自由的深刻理解让乔布斯拥有了超人的创造力。他留给世界的印象是个完美主义者，完美是个结果，本质上乔布斯是个绝对自由主义者，他围绕目标有着强烈

的控制欲，其控制工具是“完美”。

人类文明的永恒主题一直是“自由”，制度自由、经济自由、思想自由、空间自由，即便财富的魔力本质依然是自由。乔布斯终其一生都在追求自由，奔向美的无限界。长期禅修带给乔布斯的敏锐直觉，就是打破阻碍自由的常规，而且他发现唯有通过技术和美学融合，才能最大化实现人类的心灵自由。

乔布斯除了自身对自由的非凡认知，他还懂得从客户的理念如何界定自由。他说：“我们要始终在简单和自由之间找到平衡。如果给顾客太多自由，他们会被众多的选择弄得晕头转向，不知所措。而如果用太多的简单功能限制住自由，顾客又会感觉很受限制。”这个平衡是客户感受的黄金分割点。

## 2. 自由是像变形金刚一样迅速自我重构

马斯克的移民外星计划，让我们仰望星辰，总感觉到其中的一颗是他的灵魂。他像变形金刚一样，随时为了伟大的目标进行自我重塑，迎接极限挑战。

世界一切皆在变，唯一不变的是死亡，每个人都可以选择自己变化的方向与方式。大部分人变化的只是想法，其他没什么改变；而马斯克和乔布斯一样，他要改变的是自己、是世界，这个想法从未曾改变。

2001年，PayPal打算上市前的一天，马斯克与他的老友阿迪奥·睿西开车从纽约驶向汉普顿。睿西也刚在繁荣的互联网经济中捞到了一大桶金，他们开始思考怎么处置这笔财富。“当我们开始谈到太空时，就像讲了个笑话，这太贵太复杂了。”睿西回忆说。又开了几千米，却又想，“可能也没那么贵那么复杂吧”。开出纽约时，“我们决定，去全世界转转，看看太空里有没有什么能做的”。马斯克于是打开电脑登上NASA网站，搜索NASA的火星计划，结果什么都没找到。马斯克打电话给犹他州的航空航天顾问吉姆·坎特雷尔说：“我要把人类变成跨星际物种，周末见一面。”然后他开始研读《火箭推进基本原理》及系列相关教材，列出了造火箭的计划进度表。我想那一时刻，马斯克已经进入太空。

构思好计划，马斯克迅速组建“变形金刚”团队，很难相信，企业巨头和NASA

里最顶尖的一批火箭工程师都受到召唤似的来到了硅谷。一位TRW的工程师日后回忆，马斯克的卖点是“做实际工作的自由——造火箭”，而不是“成天开会，设备批条一等数月，搞办公室政治”。这位工程师说，他曾经“消耗在明知没有前途的项目上，精神都被拖垮，现在终于解脱了无聊”。一位NASA出来的工程师则回忆，在NASA，“几年时间耗在一个小研究上，却根本不知道火箭造到了哪一步，而在SpaceX，马斯克每周五向大家汇报火箭进度，感到在参与人类的历史进程”。

没有人愿意浪费生命，不是吗？小个子、爱受欺负的马斯克，从来没有学会说废话，每一句话他都要言出必行。真性情，好口才，他的煽动力大有乔布斯附体的神韵，不仅让自己可以一分钟入戏，而且其他人也常常被迅速带入戏。为了去太空特大新闻，马斯克摇身一变成了巨星，把公司更名为SpaceX，开始向家人、杂志记者、好莱坞明星和他身边所有的富人朋友宣布去火星的想法，他说他将是第一个进入太空的私人公民。

硅谷的财富需要更大的科技雄心和更飞扬的想象力，马斯克膨胀爆炸的年轻意志最终被安放在了他童年的幻想与庇护所里，那就是浩瀚的星外太空。美国媒体盛赞：“如果他成功，人类便成功；他不仅是在为他自己奋斗，而是为我们所有人。”发射失败后，有人质疑他，火箭的本质是物理学而不是什么创新经济模式。他毫不留情地反击说，要是听这种人的话，事情永远不会好，不会发生变化。有人问他：“你怎么会这么乐观？”他说：“什么乐观、悲观，我只想要把事情做成。”还有人问他：“你从发射失败中学到了什么？”他回答：“我学到了发射成功得有点耐心。”

与马斯克一起创立PayPal的好友马克斯·列夫琴说，马斯克就像一个“在黑暗中乱舞剑的人。每有疯狂的想法，总想着把它不计成本地做成，投个2000万美元根本不是问题。他认为历史总是自然地按它的意志前进，现实里，如果碰巧如此，那就是传奇；如果碰巧不是，那就是灾难”。三次发射失败后，2008年9月28日，马斯克终于胜利了——第四次发射“猎鹰1号”成功升上天空。

结果大家已经知道，这是传奇，而且是不断上演的传奇。“你已经站在了罗马帝国之巅，你会采取怎样的行动来避免自己的衰落？”有一次，埃隆·马斯克反问采访他的记者。他对这个问题的答案显然已深思熟虑，他自问自答道：“历史经验告诉



我们，人类文明总是循环往复——古巴比伦、苏美尔、古埃及、古罗马、中国，莫不如此……我们正处于人类文明的上升阶段，我们希望能一直保持这一态势。”

乔布斯一生以非技术背景创建了两家伟大的公司苹果和皮克斯，而马斯克则涉猎互联网、电动车、太阳能、火箭回收等多个行业。他们共同的特质是，会在一段时间对某件事特别专注，全然不管什么其他人的想法、言论或者其他条件的限制。否则，他们连想也不会想。让思想与意志发生化学反应，每个人都会像变形金刚一样重构自己。

### 3. 除了目标，一切皆变

创造力的自由是变化的自由，任何顽固不化的想法都是自由的绊脚石。乔布斯谈到：“我只关心成功与否，而不在乎自己的对错，所以无论我原来的想法多么顽固，只要反驳的人拿出可信的证据，5分钟后我就会改变观点。我就是这样，不怕犯错。我经常承认错误，没什么大不了的。对我来说重要的是做正确的事。”

不受自己的过去成功或者领导者权力的影响，而是捍卫正确的想法，是硅谷领导者的共识。亚马逊很久以前就制定了14条领导力原则，其中一条就是“好领导做很多正确的事。”贝索斯认为根据他的观察，经常做正确的事的人会更多地倾听，而且对改变自己的想法持开放的态度。

生活是复杂的，世界是复杂的。保持正确性的前提是大量地改变想法。永远也不要让任何人把你限制在自己过去说过的任何事情上面。

贝索斯说：“任何不经常改变想法的人都极大地低估了我们所生活的这个世界的复杂性。”按照既定的错误想法与世界相处，这是我们失去创造力和自由的根源。天才与普通人唯一的区别，就是对待变化的态度、拥抱变化的方式以及创造改变的激情。



## 04 Section

### 创造奇迹之前，拥抱你的对手

俗话说，“人们总会伤害他所爱的人，其实人们也会爱上被他伤害的人。”

——电影（美）《搏击俱乐部》

选择强大的对手就是选择了强大的自己。乔布斯选择了IBM，注定会成为新的帝国。大仲马在《基督山伯爵》里写道，当你拼命想完成一件事的时候，你就不再是别人的对手，或者说得更确切一些，别人就不再是你的对手了。不管是谁，只要下了这个决心，你就会立刻觉得增添了无穷的力量，而你的视野也随之开阔了。

心中无敌则天下无敌。获得无敌的方法就是主动拥抱你的对手。乔布斯非常直白地向全世界宣布，他要拥抱他的对手。1981年，乔布斯刊登了一份“欢迎”IBM进入PC市场的印刷版广告。这当然是一个玩笑，意在讽刺IBM未能及时进入了一个重要的市场。后来，IBM也曾在PC市场强大一时，但在2005年放弃该市场，将PC业务卖给了联想。

1984年的攻击广告，这是苹果1984年在“超级腕”（美国橄榄球联盟的年度冠军赛）期间播出的一则经典的商业广告，广告将蓝色巨人（Big Blue，即IBM）描述成乔治·奥威尔小说中笨重不堪的“老大哥”。

1985年，乔布斯在接受《花花公子》杂志采访时曾表示：“如果因为某些原因，我们犯了一些大错导致IBM赢了，那我个人的感觉就是，我们将进入长达20年的计算机黑暗时代。一旦IBM主导了该市场，他们就会停止创新并阻止创新的发生。”

泰戈尔说，一定要小心挑选对手，因为你会发现，你自己和对手会变得越来越

像。乔布斯从被苹果反对到成为整个电脑行业的教父，他所做得的是，让被挑战的对手无可救药地爱上了他，他打破了IBM的统治地位，掀起了全行业的创新热潮，从软件到硬件，从电脑到手机，还带动了动画行业的发展。

任何一个行业的后来者，头号对手注定是行业老大，苹果也不例外，它通过挑战IBM改写电脑行业。乔布斯最为欣赏的比尔·盖茨，通过与苹果合作抢占了图形界面系统市场；谷歌的佩奇故伎重演，通过苹果系统，开发了主导世界的安卓系统。

人们总会伤害他所爱的人，其实人们也会爱上被他伤害的人。竞技游戏本来就是一场主动选择的相互伤害、相互摧毁是为了让彼此更强大，最为强大的人是摧毁自己。乔布斯用iPhone吞食了iPod的市场，iPhone一代的研发完全按照《搏击俱乐部》的规则，相互竞技，打磨出前所未有的手机作品。

## 1. 世界上最大的敌人就是弱小的自己

离开苹果11年，乔布斯已经获得另外的成功，皮克斯动画发展态势良好，但是他毅然决然地回到原地，拯救濒临危险境地的苹果。那里的投资人、董事会曾经爱他、伤害过他，他也曾爱他们、对于已经自行灭亡，他依然强大，他回来了。斯卡利没有等乔布斯回来就已经被逐出苹果。

斯卡利早已察觉，他不是苹果的合格CEO，他也觉得应该让位给乔布斯，他没有做到而继任者阿梅里奥做到了，他至少得到了乔布斯的感激与赞赏。阿梅里奥后来记录道，他们寒暄了几分钟——这已经远远超过了乔布斯习惯的长度，然后乔布斯突然宣布了他的来意，他想让阿梅里奥帮助他回到苹果担任CEO。“只有一个人可以重整苹果大军，”乔布斯说，“只有一个人可以带领公司走出困境。”乔布斯认为麦金塔的时代已经过去，是时候创造一些新的并具有创新性的东西了。

在盖茨和NeXT都在争取成为苹果的软件提供商之时，《Macworld》杂志的专栏作家（前苹果软件布道者）盖伊·川崎曾经发表了一篇模拟新闻通稿的文章，开玩笑地说苹果即将收购NeXT然后让乔布斯担任CEO。文章评论说“由于他在NeXT的经历，人们期待他会把一种从未有过的谦卑感带回苹果。”他还拟引了盖茨的话说，现在会有更多的乔布斯的创新可以供微软抄袭了。

历经2年时间，最终苹果还是收购了NeXT。这是阿梅里奥平淡一生中作出的最伟大的决策，能够为伟大时刻的发生做好铺垫，乔布斯将用自己的方式创造历史。

每个人一生都会扮演三种角色，一是成为无所畏惧的对手；二是知道谁是最强悍的对手，并愿意成为支持者，坎贝尔是，阿梅里奥也是；三是，不了解自己，做对手不合格，也不能与最强悍的人成功合作，属于百无一用的搅局者，即便偶尔占据了重要位置，早晚也会以残局收场。斯卡利，一生没有得到乔布斯的原谅，他也很清楚，作为对手的法则应该是什么？他没有勇气改正自己的错误。

盖茨与乔布斯两个欢喜冤家，相爱相杀，从未消停，他们不同意对方的方式，他们合作，也有冲突；他们和解、相互嘲讽，也相互赞赏。在任何产品成功上市之前，他们从来不认可对方的产品构想，只等结局来定对错。乔布斯离世前夕，盖茨还陪着他唇枪舌剑，没有因为乔布斯重病在床而谦让他；乔布斯则忘记病痛，依然强悍地战斗不息。

## 2. 谁曾伤害我的英雄，那他就是我的敌人

每一个使你痛苦的人，一定会使你更强大。

每一个小孩子都曾为自己崇拜的英雄受伤而哭泣，然后想成为那个英雄，让英雄的梦想在自己的生命里延续。谁曾伤害我的英雄，那他就是我的敌人。佩奇、马斯克为特斯拉而战，乔布斯为兰德而战。

乔布斯说：“我小的时候，一直都以为自己是个适合人文学科的人，但我喜欢电子设备。”他说，“然后我看到了我的偶像之一，宝丽来创始人埃德温·兰德说的一些话，是关于既擅长人文又能驾驭科学的人的重要性的，于是我决定，我要成为这样的人。”

兰德不仅发明了宝丽来相机，还是一个完美主义的审美家，他极端迷恋产品的设计，他“极致设计”的产品理念一直延续到他离开这个世界之后。

兰德一生中共获得了535项专利，从3D立体眼镜、护眼的偏光太阳镜到美军的U2侦察机设备，都是他早期的杰作。这样多的个人专利数量也只有特斯拉和艾里

胡·汤姆逊两位美国发明家可以匹敌了。

兰德曾这样说：“必须惊世骇俗、出乎意料，也必须闯进一个尚未为此做好准备的世界。假如这个世界已经准备好了，那么它也称不上是一种发明。”兰德的至高成就——20世纪70年代的SX-70折叠式相机，正如30年后的iPod一样，在那个时代是人人渴慕的奢华物品。乔布斯见识过并理解：“兰德不仅仅是我们时代的伟大发明者之一，更重要的是，他看到了艺术、科学与商业三者的交集，并建立了一家企业把它反映出来。”

20世纪70年代中期，兰德花了10年时间，投入巨资的“宝丽来自动显影电影设备”（Polavision）项目，被后起之秀索尼的卡式录像机打击得一败涂地。为此，乔布斯打抱不平地说：“他简直就是一个国家宝藏。我不明白为什么这样的人无法被奉为榜样。这是最不可思议的。我理解的榜样不应该是航天员，不应该是橄榄球运动员，而应该是这样的人。”

乔布斯重现了自己英雄的光芒，而且把兰德一次又一次地带入人们关注的视野里。在触动乔布斯心灵的记忆中，兰德不仅从未失败过，乔布斯还传承了他的理念、精神、气质，他们心有灵犀地传递着彼此的对产品的理解，他要实现英雄未实现的梦想，也要打败英雄没有打败的敌人。

## 05 Section

### 让每个人发挥极致优势

创造需要激情、活力、能量。创造需要你保持流动，一种热情奔放的流动。

——卢梭

乔布斯回归苹果邀请坎贝尔加入董事会，理由是，他认为坎贝尔的伟大天才就

是“可以让二流球员发挥出一流水平”。激励他人发挥潜能本身就是创造力的工作，教练需要真诚地关注他人的需要，千方百计地在关键时刻给予爱、信任和陪伴。

事实上，乔布斯能够吸引坎贝尔和数以千计的工程师共同创造奇迹，源于他内心深刻而疯狂的热爱。他曾说：“我发现有时最好的创新就是你组织一家公司的方式。如何建设一家公司，整个概念都让人着迷。当我有机会回到苹果时我意识到，如果没有这家公司我就毫无价值，因此我决定留下来重新建设它。”

黑客斯托曼曾评价盖茨贪婪、乔布斯邪恶，但从创造力的成就来看他们是同一种人，把自己生命的价值等同于创造力，爱憎分明地表达自己的立场、追求。他们的方式不同，成为创建商业帝国的教父，更富有西方天主教色彩，神是神，人是人；或者成为信仰自由人们的精神领袖，像东方的佛教，人人都可以开悟，立地成佛，人即神，神即人。

沃兹尼亚克是介于商业世界与黑客世界之间的一个平衡，在得知乔布斯去世的消息后，他表示：“乔布斯的去世，就好比 we 失去了再也找不回来的东西。他将诸多创意转化为具体产品，而这些产品受到了全球公众的喜爱，这也意味着他改变了全球公众的生活。”

有谁能否认？乔布斯和沃兹相互成就了对方，一起开启传奇。

领导者所能做的是，让选手们相信自己能够完成不可能之事，能够成为每次比赛的终结者。

## 1. 生命本身就是从不可能到可能

乔布斯坚信，激情能让世界变得更美好，而他所做的就是召集一群天才把美好呈现出来。这件事他20岁就开始了。1975年夏末，乔布斯邀请沃兹帮忙设计一款游戏，芯片数量的使用要少于既定的50个。

“这是我人生中收到的最美妙的一次邀请，我可以真正设计一款人们会用到的游戏。”沃兹回忆说。乔布斯告诉他，任务必须在4天内完成，并且要使用尽可能少的芯片。乔布斯的领导才能最闪光之处就是，他比沃兹本人还想相信自己的能力。

“这样的一款游戏需要耗费大多数工程师几个月的时间，”沃兹回忆说，“我觉得我肯定完成不了，但史蒂夫让我相信自己一定可以。沃兹和乔布斯接连4天没有睡觉，竟然完成了任务，他们已经从学校时候的恶作剧合作，开始了改变世界的伟大合作。

薛定谔说，创造力最重要的不是发现前人未见的，而是在人人所见到的现象中想到前人所未想到的。领导力最重要的不是知道一个人对自己的认识，而是超越他自己及所有人发现一个人前所未有的才能，乔布斯总是能够做到这一点。

有一天乔布斯走进了拉里·凯尼恩的办公隔间，他是负责麦金塔电脑操作系统的工程师，乔布斯抱怨说开机启动时间太长了。凯尼恩开始解释，但乔布斯打断了他。

“如果能救人一命的话，你愿意想办法让启动时间缩短10秒钟吗？”

凯尼恩说也许可以。乔布斯于是走到一块白板前开始演示——如果有500万人使用 Mac，而每天都要多用10秒钟，那加起来每年就要浪费大约3亿分钟，而3亿分钟相当于至少100个人的终身寿命”。

这番话让凯尼恩十分震惊，几周过后，乔布斯再来看他的时候，开机启动时间缩短了28秒。乔布斯使用生命的力量激发一个人的原力，从灵魂深处接近人的神性。沃兹尼亚克非常不同意外界对乔布斯的误解，他在接受记者采访时，讲出了他所看到的乔布斯。

沃兹尼亚克说：“我认为，他尊重苹果的人才，特别是那些非常非常具有才华的员工。”事实上，乔布斯不仅尊重苹果公司具有才华的工程师，而且也尊重那些有勇气与他对抗的员工，促进生命从不可能到可能的伸展运动。

乔布斯去世的一周前，埃迪·库埃在苹果公司举办的一次活动中发布了iPhone 4S。“我之所以喜欢给乔布斯工作，”库埃说，“是因为我们可以一次又一次完成看似无法完成的事。”

## 2. 人类可以打败人类

阿尔法狗打败围棋高手，阿尔法狗又一次打败围棋高手……接下来会发生什么

呢？全世界的人类在悲伤，自己所做的这些还不如围棋复杂的工作会不会被取代？

阿尔法狗的英文名字是AlphaGo，Go是围棋的意思很好理解，alpha是希腊字母表里的第一个字母，因此有第一、最初的寓意。可以说，谷歌为AlphaGo这样命名代表着他们的野心。

进一步探究AlphaGo的深意，会发现20世纪60年代，法国新浪潮电影奠基者之一的让·吕克·戈达尔，拍摄了一部名为《Alphaville》的电影，中文译名是《阿尔法之城》，这是一部科幻片，描述了阿尔法之城被一台名为Alpha 60的超级电脑控制，其中的一切都按照电脑完美的程序逻辑进行，包括所有人。AlphaGo的出征计划，正在迎接阿尔法之城的实现，电影里的科幻正在成为生活中的现实，人工智能是人类打败人类的冒险征程。

阿尔法狗的控股公司是Alphabet。2015年8月10日，拉里·佩奇在谷歌公司的博客上宣布成立Alphabet公司。该公司由谷歌的联合人佩奇和布林掌管。换句话说，原先的谷歌将只保留部分业务，瘦身成为全资子公司，而另外一些前沿项目将分拆成独立子公司，和子公司谷歌一起组成Alphabet集团。

佩奇解释了该公司名称的由来：我们很喜欢“Alphabet”这个名字，Alphabet即字母表，代表着人类最重要的发明之一——语言，也是谷歌搜索索引的核心。Alphabet以全新的姿态表达佩奇的激情，打造“一家有登月野心的公司”。

过去几年，有不少疯狂的项目被谷歌列入高风险、高回报的“登月计划”（项目代号）中，例如，无人驾驶汽车、热气球WiFi、离岸风力发电站，甚至是太空采矿业务等。

佩奇说：“我不是建议把所有的钱都投在那些冒险性项目上，但我们必须抽出一般公司用来研发产品的等量资源，花在那些有着长期影响和更大野心并且超出普通人想象的事情上，比如登月之类的事。”佩奇说，“我们丝毫没有停止，还在继续做着别人看起来很疯狂，但我们却异常兴奋的事情。”

现在佩奇只关心两件事，一是冒险；二是冒险的团队。他表示：“我作为领导的



工作，就是要确保公司的每个人都拥有非常好的机遇，并确保他们能够感觉到他们会产生重要的影响，并能够为构建良好的社会作出他们的贡献。在这个世界中，我们正在做更好的工作。我的目标就是领导谷歌前行而不是做追随者。”

佩奇最喜欢天才工程师，谷歌正在成为全球天才工程师最喜欢的公司，佩奇在发挥他人极致优势方面的领导力正在成为全球典范。谷歌纳米颗粒项目负责人Andy Conrad表示，与佩奇讨论创意是一种非凡的体验，“你会同时有不安、受启发等多种感觉”。如果说制定目标并鼓励员工实现目标是一项历史悠久的管理传统，佩奇则把这一传统推到了一个全新高度。

### 3. 要成为领导者就必须承受误解

硅谷伟大的领导者都曾被投资人、董事会误解过，要不是他们自身最终用结果打败“误解”，他们将被钉在“疯狂空想家”的耻辱柱上，随之而来还有更多蔑视性评价，不懂技术、不尊重他人，大喊大叫，暴躁综合症状、神经病、疯子……

没有人可以理解伟大，只有时间和结果才可以。哈佛商业评论（Harvard Business Review，以下简称HBR）采访贝索斯时，他谈了自己对于误解的认知。

HBR：作为一家大公司的CEO，你在领导力方面学到了什么？

贝索斯：如果你在做创新和开拓的工作，你就要乐于长时间地被人误解。买家评论就是一个例子。一位图书出版人告诉我：“你根本不懂自己所处的行业。只有卖出产品，你才能盈利。”

HBR：如何制度化这种“让人产生误解”的创新能力？

贝索斯：首先我们坚持长期以客户为中心。其次，我们挑选那些时时刻刻为客户着想，能从客户角度进行创新的员工。

HBR：你本人最近吸引了很多人的关注。公开露面对你和亚马逊有好处吗？

贝索斯：在这方面，我不得不变得很挑剔，实际上我很少公开露面。不过我会接受一些采访，这样客户才能了解我们的动机、我们运营的方式以及我们的原则。



我认为，顾客希望了解和他们做生意的公司。

HBR：但如果你不公开发表言论，投资者也就不会误解你了吧？

贝索斯：相信我，这并不会减少别人对我的误解。

在亚马逊长期不盈利的窘境中，贝索斯以自己独特的方式，让投资方不理解地接受了，而亚马逊的发展竟然如期按照贝索斯的战略发展，甚至超越了他的预期。从长期来看，人们只相信他们自己看到的而不是听到的，贝索斯对此深信不疑。

如果按照人们达成理解的共识做事就会没有创新。创新本来就是一条少有人走过的路，如果人人都能够理解，还有冒险的意义吗？还有激发人潜能的价值吗？亚马逊文化是独立思考的一种文化，也就是人人都要担起围绕客户中心的创造力工作，用结果、用客户的满意度、用数据来获得理解。



## 第8章

*Chapter 8*

# 设计力

构建优势实现的环境

未来的设计师将扮演成科技的诠释者（洞见）；人性的引领者（观察）；感性的创造者与品味的营造者（同性心）。

——蒂姆·布朗《IDEO：设计改变一切》

## 01 Section

### 视觉思维——未来已来的预言、预见与预演

设计，是对未来的一场创造性的预演。灵感从天而降，你越发专注，你对周围的现实世界就会浑然不觉，灵感也就降临得越多。乔布斯的极致专注力，让他可以迅速滤掉任何分散精力或不必要的事情，把他激光般的注意力对准目标，将分散精力的事情都过滤掉，以便发现未来的蛛丝马迹。

人专注的状态就是神性，让人们可以见别人之未见，见世界之未见。像一个优秀的设计师，看见存在之中的存在，也能够看到存在之外的存在。设计让乔布斯的预见有了具体化的视觉角度，他在产品中预演它，一次又一次地逼近他所见的样子。

#### 1. 预言的自我实现——未来的线索

禅修是乔布斯自我探索的方法，他非常沉迷东方式的直觉思维，超越现实与理性束缚的自由心灵对话，超越物质欲望的简洁生活方式也成为他生命的一部分。

当乔布斯遇到技术天才沃兹尼亚克，他忽然感觉到了人文与科学结合的力量，他决心成为科技设计美学的引领者。听从内心召唤的驱动，乔布斯参加设计大会，与各行各业的设计师交流，不断地直接预言未来是什么。

在设计领域里，乔布斯没有专业背景也不具备专业能力，他所具备的设计才能是一个整合人文、美学、科技的生态系统。就像预言大师，他一旦知道足够全面的元素且能找到其中微妙的关联，就可以预测未来，并在这个预测中不断纳入新的元素。

在改变世界之前，乔布斯一直在构思设计新的世界，电脑、iPod、iTunes、iPhone等，逐渐形成了一个软、硬件结合的有机生态系统。

乔布斯的预言能力来自他对人性的深刻观察、精确认知和有效引领，就像他已被佛教所引领一样，他也从中学会了引领他人，看到了不一样的世界，以至于他被认为是具备现实扭曲力场，能够让人忽视现实，跟着他的感觉前行。

现代科学在不断地揭秘佛教、易经等预测科学，那是什么样的玄机让人类能够未卜先知？乔布斯从17岁接触佛学，终生在修行上精进，他自身也被一种神秘的力量所指引。在20世纪末到21世纪初的科技史上，大量科技产品上市，唯有苹果震撼世界。

## 2. 预见的视觉智慧——未来的可能性

视觉智慧可以让我们用不同的方式看待世界，创造力始于眼睛，好的设计者始终喜爱观察，不仅仅是去用想法接近未来，而是要去看它、画出来并感觉到它。乔布斯喜欢观察，马斯克也是一个疯狂的观察家，他观察的是科技的未来。从科幻小说的指引中，他的信仰不是宗教而是物理学。

马斯克对于世界应该是什么样子持有非常坚定的看法，科幻小说对于未来可能性的拓展已经植根于马斯克的内心深处，而物理学让他的愿景更加清晰可见。从大学起他就认定，人类必须转向可持续能源，必须找到向地球以外扩张的道路。

至于SpaceX，马斯克说，他花了数月时间去说服团队聚焦于制造可重复使用的火箭。有行业人士认为，现在已经退役的航天飞机项目证明，追求火箭的可重复使用是件愚蠢的事。但是，每当受到工程师们的反驳时，马斯克就回到简单的数学，表明只要使用得当，可重复使用火箭可以将成本降低两个数量级。

“我觉得很显然，没有可重复使用的火箭，我们就永远不可能移民火星。就像如果在当初，每次旅程过后就把船烧了，美洲也就永远不可能被殖民。”马斯克说，由甲烷和液氧驱动的火星移民运输飞船的部分工作已经开始就位了，表明可重复使用火箭是可行的。

SpaceX团队的一位成员多利·辛格在问答网站Quora的一篇贴子上描述了马斯克在2008年8月猎鹰火箭（Falcon）的灾难性发射失败的场景——那是猎鹰火箭的第三

次连续失败，马斯克从控制室走出来，对惶恐的员工发表讲话，告诉他们为什么要振作起来，继续努力。辛格评论说：“我想，我们大多数人愿意跟着他干到底……这是我见过的最让人印象深刻的领导力展示。”

## 02 Section

### 空间思维——万物互联的网络

这个世界上的一切都是魔术，除了魔术之外。

——美剧《西部世界》

蒂姆·布朗的《IDEO，设计改变一切》一书把设计思维正式带入各行各业，它以简洁明了的方式介绍了设计的基本理念和基本方法论，作为设计启蒙书籍深受欢迎。为什么设计思维如此重要？因为人类已经进入万物互联的时空时代，所有元素连接、汇聚成巨大的自进化系统，突变随时发生。

空间思维也称“多元思维”“全方位思维”“整体思维”或“多维型思维”，是指跳出点、线、面的限制，能从上下左右、四面八方去思考问题的思维方式，也就是要“立起来思考”。空间思维不是理性思维也不是感性思维，不是线性思维也不是非线性思维，不是数理思维也不是想象力思维，不是发散思维也不是结构化思维，它是一切思维的集合，调动人的视觉、听觉、感觉、触觉、味觉，在万物互联的信息中获得创造新世界的的能力。

当今广义的空间思维远远超过了传统的设计艺术范畴，它已经被提升到人类智力层面的进化中。某个偶尔微小的错误，随时可能在世界引发一场龙卷风。但人绝不能让错误控制时空，即便这个错误是自己制造出来的也应该被控制，否则真的会失控。

对此，埃隆·马斯克、史蒂芬·霍金、比尔·盖茨纷纷表示，人工智能技术实在

是太恐怖了，要“保持高度警惕”。霍金也与他人共同在《独立报》上撰文称：“尽管人工智能的短期影响取决于控制它的人，但长期影响却取决于它究竟能否被控制。”

改变感知，改变一切。高科技正在改变人类的空间感知，每个人都可以进入科幻电影当中，重新建构思维模式来改变世界，通过VR（Virtual Reality，虚拟现实）跨空间身临其境。

人们还可以通过AR（Augmented Reality，增强现实），通过计算摄影机影像的位置及角度并加上相应的图像技术，将虚拟的信息应用到真实世界，被人类感官所感知，从而达到超越现实的感官体验，即真实的环境和虚拟的物体实时地叠加到了同一个画面或空间而同时存在。

最炫幻的是MR（Mixed Reality，混合现实），该技术通过在虚拟环境中引入现实场景信息，在虚拟世界、现实世界和用户之间搭起一个交互反馈的信息回路，以增强用户体验的真实感。



MR（混合现实）场景

也就是说，VR让你看到的一切都是假象；AR让你能分清哪个是真的，哪个是假的；MR则让你已经分不清哪个是真的，哪个是假的了。

具备MR空间思维的人，会基于空间整合所有可能性元素，创造一种艺术与技术的关系、人与产品的关系、人与人的关系、人与社会的关系、人与空间的关系，在关系中彼此深刻地改变。



## 1. 伟大的领导者都是空间设计师——万物互联的设计思维

一般人看到的只是可能性，而领导者看到的是未来已来的场景。他们不是发明家也不是科幻小说家，但他们好像莱坞科幻大片的导演，更擅长重塑空间、创造空间。

你只要站在这样的领导者身边，就像登上了飞船，触摸到不一样的现实。或许刚开始是VR虚拟现实，然后是AR增强现实，最后是MR混合现实。你已经不再受现实的局限所约束，可以跨越时空进行立体思考。

对于空间设计师来说，什么是真实世界？什么是想象的世界？真实与想象在一起是混合现实。所有的元素都可以任意拆分、组合、重构，运用绘画技巧去构想，然后根据构想创建一个空间模型，感受它的存在，再真正实现它。

人类科学本来就是仿生学，如鸟与飞机、蜂巢与偏振光导航仪、蝙蝠与雷达、鱼漂与潜水艇等，人工智能是人类对自己的仿生。

马斯克就属于空间思维异于常人的超人，他认为只要符合物理学定律都应该成为现实。电动特斯拉汽车早在数年前大部分人认为它非常有利于环境的可持续性，但目前来看，它仍将严重受制于里程，驾驶体验也不是很好。另一方面，电池实在过于昂贵，质量也太重。

于是突破点转向锂离子电池技术，当时这种技术还未用于汽车而是用于计算机和手机上。尽管价格也不菲，但它有比其他电池技术大得多的能量密度，如果能够将足够多的锂离子电池单元合并成一块电池，那就不仅能保证汽车足够的行驶里程，还能有足够的能量将电动汽车变成人们渴望得到的环保汽车。

马斯克认定这是未来的必然方向。2006年，马斯克在特斯拉官方博客上发表了一篇博文，标题为“特斯拉汽车的秘密计划”。文章构想了电动特斯拉汽车的基本蓝图：逐步发展三代汽车，第一代为超高端跑车，然后是运动型四门家用车，最后是大众市场车型。

在制造最初的特斯拉Roadster原型车时，马斯克本人亲任汽车外型的首席设计

师，他审视泥塑模型的每个细节，寻找一切调整外观与功能的机会。在做决策时，他综合考虑了技术的可能性、经济实惠性、体验满意度等复杂因素。从2010—2015年，特斯拉的汽车年产量从800辆增至5万辆。

一切源起于多年以前马斯克对未来的设想，从大学时代起，马斯克就立志投身于促进人类未来发展的三项事业——互联网、太空探索、可持续能源。

特斯拉的奇迹，一步步从现实空间生成，技术上并不是开创性的，但设计上绝对具有未来感。马斯克在清华大学演讲时说：“到2030年，全球新生产的汽车当中将有一半以上都是电动汽车，对此我充满信心。”

设计是向不断生成的未来的一个学习过程，最初会是一个个零散的想法（第一个支点），接着再找到其中的联系连接（第二个支点）起来，整合成存在的可能性，当出现第三个支点，产生立体结构，就是新的空间新的未来。

## 2. 科技天才领导者的未来感——科幻成真

无未来感的领导者将失去世界。2012年，在埃隆·马斯克的卧室里出现了一个关键时刻表，每隔数月，他就有一个“重大发现”的时刻。

马斯克这样描述道：“我意识到，甲烷-液氧火箭发动机可以实现380秒以上的比冲（比冲指一千克燃料持续产生一千克推力的时间）。”拥有这种比冲的火箭的航程足以脱离地球的外大气层，飞抵火星。之所以采用这种燃料，是因为火星拥有丰富的二氧化碳和永久冻土（含水），完全可以转化成上述的甲烷和液氧。这意味着，你在火星上就可以为返回地球的旅程制造燃料。这将改变在地球和火星间进行太空旅行的经济学，因为它意味着你在向火星发射载人飞行器的时候不必携带回程用的燃料了。

马斯克坚信，在未来20年内，人类将移民火星。很多人也和他一样，希望帮助建设完成人类的第二个家园后终老于火星。

马斯克不是一个科幻小说家，他只是把科幻小说家的设想变成了现实，毕竟人类不是第一次从睡梦中醒来，幻觉已变成现实。近一个世纪以来那些科幻小说家在他们的作品里都预测到了什么呢？

1818年：Mary Shelley,《科学怪人》——现代器官移植。

1888年：Edward Bellamy,《回溯过去》——信用卡。

1911年：雨果·根斯巴克,《Ralph 124C 41+》——太阳能、电视、磁带、有声电影和太空旅行。

1968年：亚瑟·克拉克,《2001：太空漫游》——iPad、人工智能的危险。

1968年：John Brunner,《站在桑给巴尔》——点播电视、卫星电视，激光打印机，电动汽车。

1972年：Martin Caidin,《赛博格》——仿生腿的移植。

1984年：威廉·吉布森,《神经漫游者》——网络空间和电脑黑客。

1964年，阿西莫夫精确预测了2014年所发生的事情，如视频通话机器人、卫星电话、微型计算机、无人探测器、实验室牛肉、太阳能发电站、自动驾驶汽车以及更大比例的人群将陷入贫困。

科幻小说作家威廉·吉布森说：“未来已经来临，只是分布不均。”领导者的使命就是让未来再多一点降临。

## 03 Section

### 设计美学——触动人心的力量

设计不仅仅是一个分析过程，更应该是表达感情的过程。

人类文明一直在自我征服、自我进化、自我完善中以无限逼近更美好的表现方

式而延续。科技亦如人类文明，在创新、设计、发展的过程中，被艺术赋予独立的生命。

极致的艺术总是可以超越创作者生命本身存在的局限，获得自我永恒的存在感，在越久远的时间里它愈发强大，令人留恋往返、回味无穷。从精神世界里，艺术就像守护神，给予我们的内心特别的意义。从物质需求功能升级成为精神需求的艺术，延伸出人类对自我需求的探索、认知和满足，延伸出人类对外部世界资源的探索、认知和利用。从为我所用到为我所爱，人的索取蜕变成付出、表达和创造。

流经身体生命的能量，不停地在转化成心、脑的能量，转化成心灵、智慧从而成就不朽的艺术。乔布斯的伟大，就在于他按照艺术家的方式在生活，绝非是在生产产品，而是在创作作品，并经得住时间的考验。

## 1. 设计定义，每个人观察之后的再创造

视觉图像可以让我们用不同的方式看待问题，创新始于视觉的感官，好的设计者始终善于观察，喜欢停下来了解、思考，并渴望亲历其中。

乔布斯受父亲的影响，他对经典车型的外形轮廓十分欣赏。1981年，乔布斯在思考麦金塔样外形时，他期待设计出一个经典的外形，就像大众的甲壳虫汽车一样。

苹果的同事认为，电脑的外形应该很性感诱人，就像法拉利那样，而乔布斯则非常坚决地认为应该更像保时捷，他还把工程师带到他自己的保时捷汽车旁边。他还十分欣赏奔驰汽车的设计，“多年来，他们把汽车的线条做得更加柔和，但细节之处的用心依然清晰可见……”一次他在停车场周围散步时说，“这正是我们要在麦金塔电脑上实现的目标。”

乔布斯养从小养成了对周围设计敏锐的捕捉力。他们家的房子位于迪亚布洛大道286号，是由房地产开发商约瑟夫·埃奇勒建造的，这些房屋的特点是：落地的玻璃墙、开放式的平面设计、无遮蔽的梁柱构造、混凝土地面以及大量的滑动玻璃门。乔布斯对埃奇勒建造的房屋的欣赏，激发了他为大众设计精良的产品的热情。“我喜欢把很棒的设计和简便的功能融入产品中，而且不会太贵。”他一边向沃尔

特·艾萨克森指出埃奇勒设计的房屋干净、典雅之处，一边说道，“这是苹果公司最初的设想，我们在制造第一台Mac电脑时就尝试这么做，并在iPod上实现了这个设想。”

美术字、电话簿、汽车、电器等各种眼睛可以触及的设计，都是乔布斯设计苹果的灵感来源。他毕生追求设计美学、追求产品功能的完美是自然流露出来的，就像太阳会带来光明、温暖一样。

## 2. 设计美学—满足人的控制欲，给予力量

乔布斯的设计理念与体系源于包豪斯，包豪斯起源于德国纯粹而诚实的设计理念，其影响波及建筑、艺术、字体、产品设计诸多领域。其特色设计的目的是人而不是产品，并强调核心功能，去除干扰和装饰，让形式跟随功能，保持简洁、流动。

包豪斯的美感和信念主要来自工业和设计制造，是受现代工业文明影响的设计思潮，设计从手工工艺转向了工业工艺。在谈到包豪斯的理念时，哥伦比亚大学的Walter Gropius认为，包豪斯的目的是在展现群体合作的同时又不丧失个性。这些观点对于工业设计的发展起到了积极的作用，使现代设计逐步由理想主义走向现实主义，即用理性的、科学的思想来代替艺术上的自我表现和浪漫主义。

设计让乔布斯的个性诉求得到了一个非常好的落脚点，他对产品的设计有了具象化的视觉角度，紧紧围绕人的需求核心，实现艺术与技术的融合、功能与美学的融合、简约与舒适的融合。

1983年的阿斯彭设计大会上，乔布斯发表了一篇以“未来绝对不会和过去相同”为主题的演讲，公开表达了对包豪斯简约、朴素风格的欣赏，并提出苹果的产品设计方案要更加忠实于产品的功能和本性，产品既要科技感十足，又要具备简单、干净的外表。他阐述自己设计理念即：“极致的简约”。

顶级设计师，越南战争纪念碑的设计者林璠说：“乔布斯崇尚极简派的设计风格，源自他作为一名佛教禅宗信徒对简单的热爱，同时他又竭力避免陷入过度的简单而让产品显得冷冰冰的，要使产品的趣味感得以保留。”

越是操作简单、舒适，人类获得越多，人类的控制欲就越会得到满足。似乎整个世界已经被装进手机，每个人都像掌握核按钮的总统，你会获得无限量的信息，当然也可以发出无限量的信息，发出自己的力量。

### 3. 终极使命——满足人的情感，给予美

产品应该具有自身世界的完整性，无形与有形并存，精神与物质并存，力与美并存，才能获得与人同在的陪伴感。

乔布斯在1983年就果断地提出，工业设计不应该是索尼那种金属灰色、涂成黑色的高科技感，苹果要做的是，艺术化的科技感忠实于产品的功能和本性。

虽然有些设计不是乔布斯亲手设计出来的，但正是他的思想和灵感成就了这些设计。苹果的设计师大山后来说，“在乔布斯告诉我们之前，我们根本不知道电脑的‘友好’指的是什么。”

事实上，麦金塔上各种漂亮的字体，再结合激光打印技术和强大的图形功能，推动了桌面出版产业的发展，也成为了苹果公司盈利点。

乔布斯在产品形成过程，紧紧围绕设计，极少讨论技术。在产品开发过程中，他还在寻求为所有的苹果产品创造统一的设计风格。德国设计师哈特穆特·艾斯林格，最终与乔布斯合作时准确地理解了他的要求，提出“苹果产品的DNA中应该有土生土长的美国基因，有独特的加利福尼亚风情，就像好莱坞和音乐一样，有一点叛逆，还有自然散发的性感魅力”。他的指导思想是“形式追随情感”。他制作了40个模型来阐述这一概念，当乔布斯看到这些模型的时候，他宣布：“对，就是这样！”

乔布斯非常善于运用它生命中的所有深刻的经历，他在产品设计上，坚守父亲教给他的，充满激情的工艺就是要确保即使是隐藏的部分也要做得很漂亮。每一次体验都是一种准确的表达，传递产品创造者的思想、情感和审美。

最终设计方案成型，乔布斯把麦金塔团队的成员都召集到一起，举行了一个仪式。他说：“真正的艺术家会在作品上签上名字。”于是他拿出一张绘图纸和一只三

福笔，让所有人都签上了自己的名字，这些签名被刻在了每一台麦金塔电脑的内部。

乔布斯的设计力，迄今为止仍旧是世界级的，很多人都试图模仿他。有主持人问盖茨：乔布斯的哪些特质是他所希望得到的？盖茨说：“他对于设计的那种直觉，想让所有的事务都符合美学的执着。事实上，他并没有什么超强的工科背景，这也意味着，设计能够为你指引一个正确的方向，这也带来了那些完美的产品。”盖茨还说：“他了解品牌，对于营销、推广，史蒂夫有着与生俱来的天赋，这实在令人吃惊。”

感觉、视觉与直觉之间不断在细节上的碰撞，让乔布斯设计出了前所未有的产品。每个客户拥有神奇的产品，其背后都有一个神奇的过程。

## 04 Section

### 设计约束——边界之内的归属感

少了限制，就不可能有设计，而最好的设计，往往来自最严苛的限制。

——蒂姆·布朗《IDEO：设计改变一切》

艺术之美是心与心在某一时刻相遇的“爱情”，彼此并不试图相互占有，而是相互欣赏。设计则要达成这种“美”所要求的标准，在限制之内令人舒适、自由自在，既不会觉得空间太小而狭隘，也不会觉得空间太大而孤独，必须是适合生命的一种理想感受。

设计是通往“美”的道路，在创作者的世界里，要抵达一种状态，要找到那条“道路”，在美术、音乐、文学、建筑等所有令创作者沉浸的事情中，都在本能地设计。当你锚定一种生命理想的状态，决心要去哪儿，你所处的现实无法再阻挡你，再限制你，无时无刻，你将获得了超现实的自由。



当你对艺术之“美”产生了爱，你会愿意接受因它带来的限制，任由它占据你的时间、你的身心。

## 1. 限制只是每个人认知的范围，仅此而已

当马斯克发射火箭时，别人问他：“你认为自己可以成功吗？”他回答：“不，我没那么认为。”回收火箭这种注定99%失败的事，没人去做，因为所有人都会被失败所限制，唯有马斯克，不是按照所谓失败、成功来衡量，而是按照物理学定律去衡量。

每一次失败，只是在增加下一次成功的概率。2016年6月15日SpaceX的猎鹰9号火箭，回收失败，马斯克表示，猎鹰9号回收失败的真正原因是因为GTO轨道太高，导致再入时燃料过早耗尽，发动机在即将着陆时停车，没能完成减速和姿态调整。虽然这次的火箭回收失败了，但是原本的发射任务还是成功完成了。同时，这次的失败也为他们提供了宝贵的数据和经验。

人类所有的创新都是站在众多失败基础之上的，在限制中失败，在失败中认知限制，并与限制达成和解。马斯克火箭发射回收4次失败之后，终获成功。没有限制，一切荡然无存。万有引力定律最大的发现时，重力维持了地球万物的平衡；人一旦去了太空，最大的问题就是克服失重，没有重力的限制，人类不得不自己制造限制。

通过科学认识限制，而不是被限制所束缚，是马斯克物理学信仰的思维方式。马斯克说：“小时候，我真的很怕黑。但是后来了解到，黑暗只是缺乏400 ~ 700nm波长的可见光光子，因为缺乏光子而感到害怕，知道原因后就再也不怕黑了。”

限制永远不会用“失败”来恐吓人类的梦想与行动，它只是让你知道它的存在，需要你做出好的设计，或者在限制之内，或者打通限制与非限制之间的通路。限制就像一所房子，一个空间，你身处其中，要成为它的主人，而不是犯人。

现实本身因为限制而存在，计算机用数字“0和1”创造出另一个虚拟世界，马斯克在加州Code Conference说：“我们现在很可能生活在一种由计算机模拟出来的世



界中。”他认为，“当前技术进步如此之快，虚拟世界与现实世界的边界很快就会被模糊。谁能知道是不是有一种先进文明正在模拟过去的时代，而我们正身处其中呢？”

马斯克表示：“生活在虚拟世界中也并不一定是一件坏事，比如人类文明因为某些原因被毁灭时，或许可以被重启。”

限制只是每个人认知的范围，马斯克的认知是混合现实，没有纯粹的现实，他可以任意切换，切换时间、切换空间、切换一切，所以，他要带我们去太空了。

## 2. 限制的对立面无限——人类正在自我重新设计

未来的设计师将扮演科技的诠释者（洞见），人性的引领者（观察），感性的创造者与品味的营造者（同理心）。乔布斯、马斯克、贝索斯、佩奇不是在发明什么新技术，他们是在重新设计整个人类的生命、生存和生活方式。

人工智能的出现与发展预示着世界上90%的人类工作将由机器人完成，未来穷人对富人和权力阶层的利用价值将逐渐消失，城市中心的住宅会变得低廉，能源采集来自光和风……人类从设计自己的生活，将逐渐升级为自我设计。

21世纪，新技术将赋予人们前所未有的能力，使得富人和穷人之间有可能产生生物学意义上的鸿沟：富有的精英将能够设计他们自身或者他们的后代，使其成为生理和心理能力都更为高等的“超人”，人类将因此分裂为不同的生物阶层，先前的社会经济阶层系统可能会转化为生物阶层系统。

人们对于死亡将有新的理解，越来越多科技、商业精英正在重新思考死亡，他们将死亡视作技术问题。在这种视角下，人之所以会死亡，并非“神”的旨意，并非自然的规律，而是因为技术性的失败：你死了，因为你的心脏停止供血，因为癌细胞扩散进你的肝脏，因为病毒侵蚀了你的肺部。而每一种技术问题在理论上都会有技术性的解决方案，也许你还不知道解决方案是什么，但只要有足够多的时间和金钱，所有的技术难题都会获得解决。谷歌就在近年成立了一家名为“卡利科”（Calico）的新公司，其任务便是寻找方法来克服死亡和衰老问题。

IBM正在研发的Watson项目，能够收集全世界的病例，不断更新其庞大的数据

库，它能够获取使用者及其亲朋好友的疾病史和DNA数据，并通过精密的数据分析做出诊断和治疗方案。使用者可以在自己的家里回答Watson提出的问题，无时限地进行各种测试；Watson还可以通过智能手机的应用程序或者可穿戴设备随时随地陪伴使用者，关注其健康状况，监测其血压和心跳，给出及时的健康建议。

佩奇在《金融时报》专访时表示：“现在我们已经可以展望未来100年的前景，我们可以解决当前人类面临的大多数问题。”佩奇发现自己正在一个历史时刻领导世界上最强大的科技公司。当前，技术变革的洪流正威胁或给社会和企业带来颠覆性变化。

佩奇说：“即使人类工作被颠覆，但在短期来看，我们需要的产品成本会大幅下降。我认为这很重要，只是还未被人发现。”佩奇认为，新技术不是令企业效率提升10%，而是以10倍速度提升，这就会让价格、成本下降……能让你生活更舒适的东西将变得非常非常便宜。”

高科技正在改变世界，人类已经从设计自己的生活方式，逐步升级为自我的重新设计。正如智能机器人在服务人类的同时，也将取代人类自身，人类将通过设计找到新的归属感。

## 05 Section

### 在合作中抵达自我实现的巅峰

我的成功得益于发现了许多才华横溢、不甘平庸的人才，不是B级、C级人才，而是真正的A级人才。

——乔布斯

坎贝尔是团队项目的教练，他在合作方面的身体力行，塑造了硅谷式的领导力

模式。他的模式和乔布斯如出一辙，把公司组织作为独立的生命体，每个人都要围绕这个生命体付诸努力。

## 1. 坎贝尔领导力模式

### 支持创始人

坎贝尔主张，只有创始人才是“公司组织”生命活力的合格创造者，而且无可取代。

### 高层合作

高层领导者之间的合作模式永远是最重要的，领导者必须先解决自身问题，再解决下属之间的问题。坎贝尔创建了谷歌高层的合作模式，影响深远。

### 长远角度看人才

人才培养的均衡应考虑4个方面：业绩、管理技巧、与同事的合作关系和创新。许多接受过他辅导的高级经理现在仍在使用该体系。

### 忽略首席运营官

受坎贝尔领导或接受其辅导的大部分公司（如谷歌和财捷）都没有首席运营官。坎贝尔认为，首席运营官经常会越俎代庖，包揽应该由CEO认真对待的管理细节。

### 投资未来

坎贝尔认为，技术公司不应该对创新掉以轻心。他大力倡导保持领先优势。

### 向工程师下放权力

坎贝尔认为，工程师是一切技术公司的创新核心。关键是要让工程师自由创造，不受市场营销的牵制。按照坎贝尔的建议，财捷公司 CEO 布拉德·史密斯每周给工程师4个小时自由活动的时间。

### 确保经理人相信自己的下属

在坎贝尔曾经供职的每一家公司里，他都会非常注重消除产品经理人和工程师

之间的紧张情绪，方法就是打造一个充满信任的企业文化。在这个企业文化之下，产品经理清楚在选择解决方案方面，工程师处于优势，而工程师则清楚，自己的产品经理是领导他们实现这个目标的最佳人选。

### **不断试验，但是永远不要用既有业务做赌注**

坎贝尔曾是前苹果零售主管荣恩·约翰逊的密友。这位前苹果高管在2012—2013年离开了苹果，试图帮助J.C. Penney完成重建，最终这次尝试却以失败告终。在分析失败原因的时候，坎贝尔曾说，约翰逊的折戟是由于他放弃了一切，试图从头开始。

### **企业必须要有统一的产品原则**

即使在公司高速发展的阶段，你也应该要确保企业一直秉承自己的独特性，其做法就是坚持公司最基本的创意原则。坎贝尔曾表示：“这也是在苹果公司里的每一个人都清楚设计原则的趋势。”

### **内斗的趋势刚一出现，就必须立刻将其制止**

坎贝尔曾表示，公司内部的斗争会扼杀一家企业的发展。而CEO的职责之一，就是在发现内斗苗头的时候立刻将其扼杀在摇篮中。他表示，在乔布斯回归苹果之前，时任苹果公司CEO的约翰·斯卡利在这方面就做得不够好。在他的带领下，苹果曾一度陷入内斗和抢班夺权的漩涡中。

当公司高层人员发生意见不统一的时候，坎贝尔建议CEO将矛盾双方带到同一间屋子里，并且设定下解决问题的最后时间。如果超过这个时间问题还没有得到解决，CEO就要亲自出面替他们作出最终的决定。

### **企业的文化价值观**

价值观会让员工彼此尊重、彼此依靠。CEO尤其要让自己符合这种价值观，否则就不会有人真心地追随他。

### **用员工的看法来对经理进行衡量**

CEO应该经常性地员工之中进行问卷调查，从而确保公司的经理人符合企业

的价值观导向。在衡量经理人的时候，不应该仅仅使用工作效果这一个指标。

### 维持彼此尊重的企业文化

在带领某家企业或是为某家企业提供咨询服务的时候，坎贝尔非常强调尊重的重要性。他曾经表示：“拉里·佩奇在招聘企业高管的时候非常看重候选人的一个特性，那就是他们必须要对于自己的工作非常非常谦逊。”

### 对自己的团队要坦诚

坎贝尔在硅谷受到广泛尊重，而且还被许多人视为偶像的原因之一，就是他会花很多时间与那些和自己共过事的人建立个人关系。在他看来，最好的企业领导人无论是被别人表扬还是被别人批评的时候，都应该足够坦率。优秀的企业领导人永远都不能在团队人员的成功之路上设置障碍。

以上14条是坎贝尔亲自解决数以百计公司管理问题后总结出来的，每一条都直指核心“合作”，更高效地“合作”。在“合作”中，没有一个人是最重要的，除了共同的事业。

坎贝尔是从销售和营销岗位做到CEO的，但是他反复强调创业者必须牢记的是，伟大的产品才是成功的驱动力，所有其他东西都只是支持因素。坎贝尔坚定地认为，如果没有卓越的产品，即使是使用全世界最优秀的营销手段也会变得毫无用处。也是出于这个原因，他才会一直主张给工程师提供创意方面的绝对自由，他相信工程师是优秀产品的真正缔造者。

《华盛顿邮报》评价说：谷歌高层的合作模式之所以能在美国企业中独占鳌头，这全都是坎贝尔的功劳。

无疑，按照乔布斯对合作的理解，坎贝尔是A级人才，即便他并不懂技术，或许乔布斯的一部分智慧来自坎贝尔，乔布斯需要坎贝尔，一直需要，直到生命最后一刻。

## 2. 苹果的艺术共创团队

乔布斯自创业以来，一直是商学院模式最强硬的反对者，这种模式包括IBM、

英特尔甚至施乐。自斯卡利之后，苹果CEO更迭交替的速度之快，以致于公司差点破产，再次加深了乔布斯对大公司式管理的痛恨。

尽管苹果早已是一家大型企业，但乔布斯仍极力反对用大公司的思维工作。他清楚，正是最有才华、最有创意的人组成的精英小团队才使苹果取得了惊人的成功，他无意改变这一极具优势的现状。

召开会议或做报告时，乔布斯期望与会的每个人都是至关重要的参与者，他召集的会议不欢迎观众。苹果开会的原则是：参会者需要有参会的理由，没有所谓的“面子邀请”。会议要么非常需要你，要么根本不需要你。会议无关私人关系，纯粹是公事公办。

喜欢艺术的乔布斯更欣赏运动背景出身的坎贝尔，“艺术共创+运动竞技”的精英小团队，才能贯彻真正的“简洁”的原则，这是苹果持续获得成功的关键。小团队比大团队更专注、更有动力，越专注、有才华的人越能更高质量地工作。

苹果的团队管理在不断地调整、优化。项目团队的规模始终很小，真正有才华的人能承担责任，这就是驱使他们疯狂工作、提出奇思妙想的动力。因为质量比数量重要，所以每周（甚至每天）的非正式会议都能取得成果。

简洁才给重要的事情足够的生存发展空间；而复杂则让事情一团糟，没有轻重缓急。苹果的美学体现在产品上，更体现在苹果的团队管理上。

艺术的设计美学和运动的竞技精神相结合得到苹果团队文化，产生了无与伦比的世界级作品，这也是迄今为止仍没有企业可以超越苹果的关键所在。

### 3. 马斯克的特种作战部队

马斯克是个设计天才和有远见的企业家，但那并非意味着他的“无情完美主义”能获得员工的衷心支持。一个著名的例子就是，马斯克曾要求公司工程师在最后一分钟都要对首款Model S电动车进行设计上的改变，当时距离首批交付仅剩3周时间。

马斯克说，他希望Model S有更大的后轮，理由只是因为它们看起来会更好。特斯拉的工程师对此提议发表抗议，他们称这种改变可能对电动车的防抱死制动系统和行驶里程造成重大影响。他们还警告马斯克，如果特斯拉公布更大后轮的电动车，它可能无法履行担保责任。但对马斯克来说，这些都不重要。他希望电动车安装更大的后轮，工程师们只能听从安排。据当时在场的一名特斯拉员工回忆称，设计方面的变化事后证明并没有引发任何问题。

一名特斯拉公司前员工称，马斯克的远见和魄力鼓舞人心，但同时也令人感到精疲力尽。一些高管也称，马斯克的领导方式是“永不说不”。特斯拉前工程师布利特·福斯特目前已经效力三星，他说：“我常常在特斯拉文化中挣扎，现在非常高兴不必再如此了。”

特斯拉主管公共关系的副总裁理查德·雷耶斯说，马斯克的要求非常苛刻，以不正常的速度驱使人去完成任务，时刻保持不停。马斯克曾说，他只想用“特种部队”为其工作。

马斯克还给自己加了个新头衔——“纳米经理”，这是对其管理风格奇妙而科学的描述。当其他商业领袖争取微观管理者的名声时，马斯克却称自己为“纳米经理”。在本质上，马斯克比其他老板更喜欢在细节方面进行指导。

马斯克曾说：“我在与产品有关的问题上患有强迫症。我总是想看看哪里出了问题。当我看到一辆车、一枚火箭或一艘太空船时，我只会看到不好的地方，我从未看到过正确的地方，这不是幸福的处方。”

马斯克向来以高标准闻名，这种态度帮助特斯拉的Roadster和Model S获得众多关注。马斯克也有“房间里最聪明家伙”的声望，无论“房间里”坐满了工程师、设计师还是职业财务人员，但对于其手下员工来说，这是一种苛刻的工作环境。

要想获得非同寻常的成功，必须具备像外星人、钢铁侠般的品行。

#### 4. 华为的蜂巢式协作

华为2016年始终坚持战略聚焦，厚积薄发，实实在在为客户创造价值，公司销



售额近6000亿元，同比增长32%。

华为经历过“特种部队”的磨砺，正在进入无人区，组织结构的变革逐渐打开。华为提出了自己的全球创新“蜂巢式”协作模式，就像一群蜜蜂没有领袖发号施令，而朝同一个方向飞，发挥每一个员工的最大潜能。

蜜蜂与蚂蚁在昆虫学上为同类，最重要的是它们都具有很强的“群体性”：每一个蚁穴或者蜂巢都是一个完整的群体，它们有组织、有纪律、有等级，而且个体之间有很强的分工、协作能力，因此也被形象地称为“社会性昆虫”，这正是这两大群体长盛不衰的根本原因。

如何让一群蜜蜂在没有领袖发号施令之时，还能发挥自己的潜能，然后朝同一个方向飞？怎么做到这一点呢？

来自大自然的“蜂群模式”是最有生命力的。凯文·凯利（简称K·K）在《失控》一书中谈到了他对蜂群的研究结果，蜂群思维的神奇在于，没有一只蜜蜂是被控制的，没有人发号施令，却像一只看不见的手，控制着整个群体。

“蜂群模式”的特征是没有强制的中心控制，次级单位具有自治的特质，次级单位之间彼此高度连接，点对点间的影响通过网络形成非线性的因果关系。蜂群思维是一种群体共同选择的思维，由许多独立的单元高度连接而成的一个活系统。

在华为的蜂巢组织模式中有着同样的特点。华为的组织架构就是去中心化的管理模式，利用数字化链接，汇聚全球员工的智慧，更开放、自由、高效。任正非是军人出身，并非传统科技公司里的那种“大师”角色，所以，任正非在创建公司之时就认识到工程师的群体力量。任正非早就相信，华为的成败源自每一位工程师的智慧。

华为蜂巢式创新的另一个特点就是华为的CEO轮值制度。华为有三位轮值CEO，每六个月轮换一次，这就是华为著名的CEO轮值制度：依靠集体民主决策而非一人独裁。

蜂巢结构是严格的六角柱型体，这是一种用最少耗材制成最大的菱形容器的科



学结论。任正非一直坚信，企业的成功必须依循损耗最低、效用最大的原则，再基于学习IPD（Integrated Product Development，集成产品开发）的经验，华为逐步将整个企业管理的重点放在了团队分工与协作上：建立高度统一的目标，以此激发团队的动力，集思广益最终实现创新。同时，华为选择主攻简单而高度集中的产品，并力求在简单中实现精准的突破。

如K·K在《失控》一书中所言，蜂群有一种从量变引起质变的本能。要想从单个蜜蜂的机体过渡到集群机体，必须增加蜜蜂的数量，使大量蜜蜂聚集在一起，让它们能够相互交流，当复杂度达到某一程度时，“集群”就会从蜜蜂中涌现出来。蜜蜂的固有属性蕴含了集群，蕴含了这种神奇。

因为亲身见证了华为智能手机终端的发展历程，华为消费者业务CMO（首席营销官）张晓云对华为的蜂巢模式更有心得，她称，“起源于硅谷的经典科技型企业通常仰仗创新领袖的领导力和个人魅力，这样的模式成就了如苹果、特斯拉等强烈依赖‘明星级’创始人的科技公司，然而也因浓厚的个人色彩让公司隐藏着风险。”

华为的蜂巢式结构，不仅时刻坚持“自主、坚持、突破”三大关键词，还把这一模式扩展到生态圈的建设上。“华为是一个注重共生的企业，我们自立但不独行。随着华为国际化战略的不断深入，我们更加重视嫁接全球顶级资源。无论是产品开发，还是品牌建设，华为都会站在一个更高的角度去审视。”正如张晓云在伦敦商学院的演讲，自主的发展道路绝不意味着自我封闭，相反，华为以开放的心态与志同道合的伙伴共同发展，更要以蜂巢模式打造一个更为广阔的生态圈。

华为的蜂巢式结构，从资源整合上符合达尔文“优胜劣汰”的法则，符合事情导向的行为，但缺乏科技人文精神的温暖与诗意。人类的合作，应该像交响乐团一样，适合人性导向的行为，这样才能演奏出传神入心的旋律。

总结以上几种团队合作的方式，我认为团队合作应该具有两个层级，一是万人级别的大组织团队，人文精神主导的交响乐团合作模式；二是乔布斯的“艺术共创+运动竞技”的精英小团队，保持每个人的独立性与融合性的平衡。亚马逊采取“两个披萨原则”开会方式，也是精英小团队的模式，人越少，沟通协作效率越高。

总之，对于一个群体来说，个体智慧+协作效率决定了这个物种的文明走向，尤其对于统领地球的人类来说，随着个体的不断崛起，我们更应该关注协作效率，增强向心力，这样才能创建更加灿烂的文明。

未来世界的决策主体不是某个人或某个机构，而是一个强大的机制，这个机制只依赖于用户的数据和信息。当汇聚到足够多的用户信息之后，决策信号就自然形成了。决策信号对各个市场配发“分散决策”，于是每个生产主体都有了一套“自发秩序”，组合起来就是一套完整而有序的生产系统，有条不紊，生生不息。

而这恰恰就是我们一直在向往的世界大同。

## 参考文献

- [1] 斯图尔特·克雷纳.邱琼,等译.管理百年.海口:海南出版社,2003.
- [2] 沃尔特·艾萨克森.史蒂夫·乔布斯传.管延圻,魏群,等译.北京:中信出版社,2011.
- [3] 布拉德·吉尔伯特,詹姆斯·卡普.我就在你背后:成就卓越的力量.谢明,译.北京:机械工业出版社,2006.
- [4] 约翰·伍登,杰伊·卡迪.伍登教练成功金字塔.戴琳,译.北京:中国电影出版社,2008.
- [5] 约翰·伍登,史蒂夫·贾米森.冠军团队3:我的教练,我的队.李兆丰,译.北京:东方出版社,2011.
- [6] 布伦特·施兰德,里克·特策利.成为乔布斯.陶亮,译.北京:中信出版社,2011.
- [7] 比尔·乔治.真诚领导力.邱晓亮,译.北京:东方出版社,2011.
- [8] 本·霍洛维茨.创业维艰:如何完成比难更难的事.杨晓红,钟莉婷,译.北京:中信出版社,2015.
- [9] 艾德·卡特姆,埃米·华莱士.创新公司:皮克斯的启示.靳婷婷,译.北京:中信出版社,2015.
- [10] 范道伦.爱默森文选.张爱玲,译.哈尔滨:哈尔滨出版社.2003.
- [11] 埃里克·施密特.重新定义公司.靳婷婷,陈序,何晔,译.北京:中信出版社出版,2015.
- [12] 刘玥.美国大学为何崇尚体育精神.搜狐网.  
<http://cul.sohu.com/20160307/n439606254.shtml> 2016-03-07.
- [13] 佚名.新浪体育.卡洛斯罕见痛批李娜不职业,现在的她不配争 No.1.  
<http://sports.sina.com.cn/t/2014-05-27/19527184295.shtml>.
- [14] 周欣.沉重的金牌:钟少珍和郭晶晶的师徒情[J].人民文摘,2009(10).p.36-37.
- [15] 佚名.硅谷“教练”坎贝尔去世了,乔布斯对他的信任超过任何人.钛媒体.  
<http://www.tmtpost.com/1673033.html> 2016-04-19.

- [16] 鲁行云. 曾是乔布斯老师坎贝尔给创业者留下了哪些建议. 创业邦.  
<http://www.cyzone.cn/a/20160419/294405.html>. 2016-4-19.
- [17] 舒婷. 硅谷教父坎贝尔是如何用橄榄球的玩法教乔布斯市场的. 爱范儿.  
<http://www.ifanr.com/646737>. 2016-4-19.
- [18] 王晓桦. 从向阳高丘到硅谷: 比尔·坎贝尔如何布道整个硅谷. 雷锋网.  
<http://www.leiphone.com/news/201604/4fWxPQTD7gUCdQM4.html>. 2016-4-19.
- [19] 佚名. “风投四大天王”之一约翰·杜尔的疯狂投资人生. 钛媒体.  
<http://tech.163.com/16/0906/07/C090C57J00097U7V.html> 2016-9-6.
- [20] 李瀛寰. 解密蜂巢式创新: 华为“看不见的手”到底是什么. 百度百家.  
<http://liyinghuan.baijia.baidu.com/article/393796> 2017-4-5.
- [21] 杨不悔. 马斯克: 去 TMD 乐观、悲观, 我只想把事情做成. 搜狐.  
<http://mt.sohu.com/20160418/n444815614.shtml> 2016-4-18.
- [22] 佚名. 亚马逊创始人贝佐斯管理哲学: 遵循两个披萨原则. MBA 中国网.  
<http://www.mbachina.com/emba/embacjzx/201212/67363.html>. 2012-12-11.
- [23] 陈博文. 揭秘 Google 创始人拉里·佩奇的壮观生活. 百度百家.  
<http://chenbowen.baijia.baidu.com/article/367325>. 2016-3-21.
- [24] 佚名. 揭秘谷歌手工作坊: 激发员工创造力. 比特网.  
<http://net.chinabyte.com/466/12060466.shtml>. 2011-4-27.
- [25] 蒲实. 埃隆·马斯克: 无限创想与意志胜利. 三联生活周刊.  
<http://www.lifeweek.com.cn/2013/0926/42600.shtml>. 2013-9-26.
- [26] 郝亚洲. 杰克·韦尔奇如何在 GE 完成史上最大规模组织变革. 虎嗅网.  
<http://www.huxiu.com/article/105482/1.html>. 2015-1-1.
- [27] Ken Auletta 译. 雨山 & 阿呆 & eve. 硅谷故事: 风云人物的低调导师. 凤凰国际智库.  
[http://pit.ifeng.com/a/20160801/49697314\\_0.shtml](http://pit.ifeng.com/a/20160801/49697314_0.shtml). 2016-8-1.
- [28] 约翰·伍登. 真正的成功. 网易公开课.  
[http://open.163.com/movie/2010/6/G/B/M90LEKTUM\\_M90LETFGB.html](http://open.163.com/movie/2010/6/G/B/M90LEKTUM_M90LETFGB.html). 2010-6-1.